



Universität Potsdam

## Handbuch der Personalleitung : Funktionen und Konzeptionen der Personalarbeit im Unternehmen

first published in:  
Handbuch der Personalleitung : Funktionen und Konzeptionen der  
Personalarbeit im Unternehmen / hrsg. von Dieter Wagner ... - München :  
Beck : 1992  
ISBN 3406350844

Postprint published at the Institutional Repository of the Potsdam University:  
In: Postprints der Universität Potsdam  
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Reihe ; 028  
<http://opus.kobv.de/ubp/volltexte/2010/4527/>  
<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:kobv:517-opus-45278>

Postprints der Universität Potsdam  
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Reihe ; 028

**Wagner · Zander · Hauke**  
Herausgeber

# **Handbuch der Personalleitung**

**Funktionen und Konzeptionen  
der Personalarbeit im Unternehmen**



**Verlag C. H. Beck**

Wagner · Zander · Hauke  
Handbuch der Personalleitung



# Handbuch der Personalleitung

Funktionen und Konzeptionen  
der Personalarbeit im Unternehmen

herausgegeben von

Prof. Dr. Dieter Wagner  
Universität der Bundeswehr, Hamburg

Prof. Dr. Ernst Zander  
Universität Hamburg

und

Dipl.-oec. Christoph Hauke

DGFP – Deutsche Gesellschaft für Personalführung mbH, Düsseldorf



C. H. Beck'sche Verlagsbuchhandlung  
München 1992

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

*Handbuch der Personalleitung* : Funktionen und Konzeptionen  
der Personalarbeit im Unternehmen / hrsg. von Dieter Wagner  
... – München : Beck, 1992

ISBN 3-406-35084-4

NE: Wagner, Dieter [Hrsg.]

ISBN 3 406 35084 4

Satz und Druck: Appl, Wemding  
Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier,  
ohne Verwendung von Chlor hergestellt

## Vorwort

Das vorliegende Handbuch der Personalleitung ist als ein umfassendes Kompendium konzipiert, in dem aktuelle Probleme der zukunftsgerichteten, mitarbeiterorientierten betrieblichen Personalarbeit so ausführlich wie nötig und so praxisnah wie möglich behandelt werden.

Wir konnten 29 Autoren aus Wissenschaft und Praxis dafür gewinnen, in 32 Beiträgen nicht nur primär personalwirtschaftliche, sondern auch betriebspsychologische, arbeits-, betriebsverfassungs- und sozialrechtliche Fragestellungen zu behandeln.

Neben den Rahmenbedingungen der Personalarbeit stehen die wichtigsten personen- und arbeitsplatzbezogenen Leistungen ebenso im Mittelpunkt wie die große Palette der personalbezogenen Funktionsbereiche, insbesondere im Hinblick auf die wichtigsten Phasen der Personalarbeit sowie die Aktionskomplexe „Einschätzung und Bewertung“, „Qualifikation und Entwicklung“, „Administration“ und einschlägige Entwicklungstendenzen. Insgesamt soll deutlich werden, daß die Personalarbeit inzwischen einen beachtlichen Professionalisierungsgrad erreicht hat, so daß sie immer mehr eine zukunftsorientierte, strategische Bedeutung erhält.

Vorliegendes Handbuch wendet sich sowohl an die Fach- und Führungskräfte in den verschiedenen Bereichen der Personalabteilung bzw., je nach Unternehmensgröße, des Ressorts Personal- und Sozialwesen als auch an die Führungskräfte in Wirtschaft und Industrie, da diese in immer stärkerem Maße Personalfunktionen wahrzunehmen haben. Dabei ist zu erkennen, daß die konstruktive Zusammenarbeit zwischen Personalexperten und Führungskräften schon heute wesentlicher Bestimmungsfaktor für den Unternehmenserfolg ist. Darüber hinaus ist dieses Handbuch als Orientierungshilfe für Studenten an Universitäten, Fachhochschulen und Berufsakademien von Interesse, welche sich für die vielfältigen, häufig interdisziplinär ausgerichteten Aspekte des Personalwesens interessieren.

Insgesamt ist es unser Anliegen, trotz einer letztlich subjektiven Auswahl, diejenigen praxisrelevanten Problemfelder einem hoffentlich recht großen Adressatenkreis näherzubringen, der sich möglichst fundiert mit Personalfragen beschäftigen möchte. In diesem Sinne sind wir auch für evtl. Verbesserungsvorschläge dankbar.

Zu guter Letzt bedanken wir uns für die konstruktive Mitarbeit unse-

rer Autoren, die sorgfältige Betreuung durch Herrn Dr. *Gerhard Finck* vom Beck-Verlag sowie für die geduldige und zuverlässige redaktionelle Unterstützung des geschäftsführenden Herausgebers durch Herrn Dr. *Axel Krause*, Frau Dipl.-Soz. Ökonomin *Anne Katrin Fiedler* und Frau *Gudrun Kroeck*, jeweils im Rahmen ihrer Tätigkeit an der Professur für Personalwesen an der Universität der Bundeswehr Hamburg.

Hamburg, Düsseldorf  
Ostern 1992

*Dieter Wagner*  
*Ernst Zander*  
*Christoph Hauke*



# Inhaltsverzeichnis

## Teil A

### Rahmenbedingungen der Personalarbeit

Kapitel 1:	Personalpolitik und Personalarbeit . . . . .	1
	von Prof. Dr. <i>Dieter Wagner</i>	
Kapitel 2:	Personalorganisation . . . . .	29
	von Dipl.-oec. <i>Christoph Hauke</i>	
Kapitel 3:	Personalführung . . . . .	45
	von Prof. Dr. <i>Ernst Zander</i>	
Kapitel 4:	Mitbestimmung der Arbeitnehmer . . . . .	81
	von Prof. Dr. <i>Meinhard Heinze</i>	
Kapitel 5:	Soziale Sicherung . . . . .	167
	von Prof. Dr. <i>Otfried Seewald</i>	
Kapitel 6:	Arbeitszeit . . . . .	233
	von Dr. <i>Gudrun Rinninsland</i>	

## Teil B

### Personen- und arbeitsplatzbezogene Leistungen

Kapitel 7:	Entgelt . . . . .	259
	von Dipl.-Betriebsw. <i>Klaus Hoppe</i>	
Kapitel 8:	Betriebliche Sozialeinrichtungen und betriebliche Sozialmaßnahmen . . . . .	309
	von Prof. Dr. <i>Meinhard Heinze</i>	
Kapitel 9:	Betriebliche Altersversorgung . . . . .	347
	von Dr. <i>Helmut Glaubrecht</i>	

- Kapitel 10: Nebenleistungen/Sozialleistungen . . . . . 375  
 von Dipl.-Betriebsw. *Klaus Hoppe*
- Kapitel 11: Arbeitssicherheit und Arbeitsgestaltung . . . . . 419  
 von Dipl.-Ing. *Horst Krause*

### Teil C

#### Funktionsbereiche

##### Abschnitt I

##### Phasen der Personalarbeit

- Kapitel 12: Personalanpassung als grundsätzliches Problemfeld . 463  
 von Prof. Dr. *Winfried Hamel*
- Kapitel 13: Personalplanung . . . . . 495  
 von Dr. *Heribert Schmidt-Dorrenbach*
- Kapitel 14: Personalmarketing als Grundlage der Personalbeschaffung . . . . . 539  
 von Dr. *Dieter Claus*  
 und Dr. *H.-Helmut Heymann*
- Kapitel 15: Einführung neuer Mitarbeiter . . . . . 571  
 von Dipl.-Ing. *Bernd Lorenzen*  
 und Dipl.-Psych. *Fritz Westermann*
- Kapitel 16: Personaleinsatz . . . . . 585  
 von Dr. *Thomas R. Hummel*
- Kapitel 17: Personalabbau . . . . . 615  
 von Prof. Dr. *Dieter Wagner*

##### Abschnitt II

##### Einschätzung und Bewertung (Diagnostik)

- Kapitel 18: Personalauswahl . . . . . 639  
 von Prof. Dr. *Ansfried B. Weinert*  
 und Prof. Dr. *Werner Sarges*

Kapitel 19: Mitarbeiterbeurteilung . . . . .	677
von Prof. Dr. <i>Dieter Wagner</i>	
Kapitel 20: Das Mitarbeitergespräch . . . . .	707
von Dipl.-Psych. <i>Fritz Westermann</i>	
Kapitel 21: Arbeitszeugnis . . . . .	733
von Dr. <i>Achim Grawert</i>	

### Abschnitt III Qualifikation und Entwicklung

Kapitel 22: Personalausbildung . . . . .	743
von Dr. <i>Matthias Bellmann</i>	
Kapitel 23: Personalweiterbildung . . . . .	775
von Dr. <i>Peter Schneider</i>	
Kapitel 24: Personalentwicklung für Fach- und Führungskräfte . . . . .	811
von Dr. <i>Gunther Olesch</i>	
Kapitel 25: Organisationsentwicklung . . . . .	839
von Dr. <i>Joachim Deppe</i>	
Kapitel 26: Auslandseinsatz von Mitarbeitern . . . . .	877
von Dr. <i>Ekkehard Wirth</i>	

### Abschnitt IV Administration

Kapitel 27: Problemfelder der Personalverwaltung . . . . .	921
von Dr. <i>Bernd Schaible</i> und Dipl.-Kfm. <i>Franziska Trager</i>	
Kapitel 28: Personalabrechnung . . . . .	937
von Dipl.-Volksw. <i>Bernd Hentschel</i>	
Kapitel 29: Personal-Controlling . . . . .	957
von Prof. Dr. <i>Rolf Wunderer</i>	
Kapitel 30: Personalinformation . . . . .	973
von Prof. Dr. <i>Ernst Zander</i>	

## Teil D

## Entwicklungstendenzen

Kapitel 31: Personalwesen im gemeinsamen Binnenmarkt („Europa '93“) . . . . .	995
von Prof. Dr. <i>Ernst Zander</i>	
Kapitel 32: Umweltbewußtes Management – personalpolitische Aspekte . . . . .	1017
von Dipl.-Kfm. <i>Petra Wandel</i>	
Stichwortverzeichnis . . . . .	1037
Autorenverzeichnis . . . . .	1053

**Teil A**  
**Rahmenbedingungen der Personalarbeit**

**Kapitel 1**  
**Personalpolitik und Personalarbeit**

von *Dieter Wagner*

1. Prinzipien der Personalpolitik . . . . .	2
1.1 Führung und Zusammenarbeit . . . . .	2
1.2 Weiterbildung und Information . . . . .	2
1.3 Leistung und Gleichbehandlung . . . . .	3
2. Grundzüge der Personalarbeit . . . . .	4
2.1 Personalverwaltung . . . . .	4
2.2 Personalbetreuung . . . . .	5
2.3 Abstimmung in Personalfragen . . . . .	6
2.31 Rechtliche Aspekte . . . . .	6
2.32 Systematik auch in Einzelfällen . . . . .	7
3. Personalfunktion im Unternehmen . . . . .	7
3.1 Entwicklungsphasen . . . . .	8
3.2 Systematisierungsmuster . . . . .	11
3.3 Institutionale Aspekte . . . . .	14
3.31 Gesellschafts- und mitbestimmungsrechtliche Voraussetzungen . . . . .	14
3.32 Das Personalressort und seine Aufgabenbereiche . . . . .	16
3.4 Aktuelle Entwicklungsperspektiven . . . . .	18
3.41 Koordinationsmechanismen im Wandel . . . . .	18
3.42 Personalstrategien . . . . .	20
3.43 Differenzierung und Integration . . . . .	21
3.44 Flexibilisierung und Generalisierung . . . . .	21
3.5 Die Beiträge dieses Bandes . . . . .	23
3.51 Rahmenbedingungen . . . . .	23
3.52 Personen- und arbeitsplatzbezogene Leistungen . . . . .	24
3.53 Funktionsbereiche . . . . .	25
3.54 Entwicklungstendenzen . . . . .	27
Literatur . . . . .	27

## 1. Prinzipien der Personalpolitik

Die **Personalpolitik** eines Unternehmens ist ein wichtiger Teilbereich seiner Unternehmenspolitik. **Personalwirtschaft** und **Personalführung** sind wiederum die wichtigsten Bezugsobjekte der Personalpolitik. Gewährleistet die Personalführung die Umsetzung der Personalpolitik in der Führungsbeziehung zwischen dem Vorgesetzten und den Mitarbeitern, bewirkt die Personalwirtschaft entsprechende Maßnahmen in institutioneller Hinsicht durch organisatorische Einheiten, die sich speziell mit Fragen des Personal- und Sozialwesens beschäftigen. (Personalabteilung)

Weil Personalwirtschaft und Personalführung mit der Personalpolitik untrennbar verknüpft sind, sind die wichtigsten **Prinzipien** einer modernen Personalpolitik kurz darzustellen. Dabei stellen **Führung und Zusammenarbeit, Information und Weiterbildung** sowie **Gleichbehandlung** und **Leistungsprinzip** grundlegende Maximen der Personalpolitik dar.

### 1.1 Führung und Zusammenarbeit

**Führung und Zusammenarbeit** können z. B. durch **Führungsleitbilder** beeinflusst werden. Darüber hinaus bilden darauf abgestimmte **Führungssysteme** (z. B. Personalentwicklung, Personalbeurteilung, Entgeltfindung) den Rahmen für die situative Art und Weise des (letztlich kooperativen) **Führungsstils** durch den Vorgesetzten.

### 1.2 Weiterbildung und Information

**Weiterbildung und Information** gewinnen zunehmend an Bedeutung. Im Vordergrund der Aufgaben, die betriebliche Bildungseinrichtungen in Zusammenarbeit mit den Führungskräften zu erbringen haben, steht die Zielsetzung, einen der Weiterbildung angemessenen Beitrag für die Erreichung der Unternehmensziele zu leisten. Das bedeutet konkret, dem Unternehmen durch **Personalentwicklung** leistungswillige und leistungsbereite Mitarbeiter zu sichern und zu gewinnen. Die Analogie einer Investition in Menschen zu der in sachliche Betriebsmittel ist dabei durchaus statthaft.

Auch der Stellenwert der vertikalen und vor allem der horizontalen (lateralen) Information im Zusammenhang mit der Personalpolitik hat erheblich zugenommen. Hierzu gehört die Aufgabe des Personalleiters, im Interesse des Unternehmens die Personalarbeit sowohl nach innen als auch nach außen eingängig darzustellen.

### 1.3 Leistung und Gleichbehandlung

Persönliche Leistung und der Wille, sie immer wieder aufs neue zu erbringen, sind unverzichtbar. Nicht zuletzt hängt die Existenz eines rohstoffarmen Landes wie Deutschland von überzeugenden Leistungen auf technisch-naturwissenschaftlichem Gebiet und auch auf ökologischem Gebiet ab.

Das Leistungsprinzip bedingt, daß jeder Arbeitnehmer **gleich behandelt** wird. Hier geht es um die Gleichheit von Startchancen und um das Prinzip, daß niemand bei vergleichbarer Begabung, vergleichbaren Fähigkeiten und gleichem Fleiß benachteiligt wird. Gleichbehandlung bedeutet auch das Verbot, jemanden wegen unterschiedlichem Geschlecht und unterschiedlicher Abstammung, Rasse, Sprache, Herkunft, Heimat, religiöser oder politischer Überzeugungen zu diskriminieren oder zu privilegieren. Dieses Prinzip ist auch im § 75 BetrVG gesetzlich verankert worden. Gleichbehandlung ist allerdings nicht mit Gleichmacherei zu verwechseln. Letzteres bedeutet eine Nivellierung von Leistungsunterschieden und ist gleichbedeutend mit der Perversion des Prinzips der Gleichbehandlung.

Die erwähnten personalpolitischen Grundsätze schlagen sich in **personalpolitischen Strategien** nieder, die sowohl durch die Personalführung als auch durch die Personalabteilung umgesetzt werden. Dabei liegt das fachliche Schwergewicht zweifellos bei dem Ressort Personal- und Sozialwesen. Andererseits ist es nicht zuletzt eine wichtige Aufgabe der Information und der Weiterbildung, daß alle Führungskräfte und ihre Mitarbeiter über die neuesten personalpolitischen Entwicklungen unterrichtet sind und sie entsprechend anwenden.

Jede Personalpolitik bzw. jede Führungskonzeption muß die Existenz und die Beteiligungsrechte der Arbeitnehmer und ihrer Vertreter berücksichtigen. Zusammenwirken bedeutet nicht die Anerkennung irgendeiner Form von Doppelherrschaft im Betrieb, sondern die nachweisbare Notwendigkeit, auch die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in alle konzeptionellen Überlegungen einzubeziehen.

Personalpolitische Überlegungen schlagen sich nicht zuletzt in der **Tarifpolitik** nieder, die in der Regel in Abstimmung mit dem zuständigen Arbeitgeberverband wahrgenommen wird. Darüber hinaus ist nicht zu übersehen, daß alle dabei erzielten Kooperationsergebnisse nicht den Blick auf das Spannungsfeld verbauen können, das für jede Führung zwischen den Polen Unternehmensleitung und Gewerkschaften besteht.

War unternehmerisches Handeln, das auch von Führungskräften gefordert wird, früher eher apolitisch, verlangt die neuere Entwicklung eine demokratisch-kooperative Grundhaltung und gesellschaftspolitisches

Engagement. Da jede Führungskraft zugleich Arbeitnehmer ist, kann es ihr niemand verwehren, ihre Arbeitnehmerinteressen wahrzunehmen, z. B. einer Gewerkschaft beizutreten oder im Sprecherausschuß aktiv mitzuwirken. Allerdings ist es nicht die Aufgabe der Unternehmensleitung, die Organisationskraft ihres sozialen Gegenspielers zu stärken. Umgekehrt haben Führungskräfte einen Anspruch darauf, daß sie von der Unternehmensleitung in Konflikten mit den Gewerkschaften unterstützt werden. Das gilt z. B. auch für die Ausübung von Personalführungsfunktionen.

## 2. Grundzüge der Personalarbeit

Personalexperten und Führungskräfte bedingen einander; ohne ihre gegenseitige Unterstützung ist eine erfolgreiche Arbeit nicht möglich. Hierdurch zeigt sich die jeweilige Qualität des Personalmanagements ebenso wie der spezifische Charakter der Personalarbeit, der sich als „das Personalwesen der Firma X“ bezeichnen läßt.

Die Personalabteilung ist sowohl für die Führungskräfte als auch für die Mitarbeiter der wichtigste Ansprechpartner für alle einschlägigen Personalaktivitäten. Ihre Hilfsfunktion für die Personalführung ist in erster Linie auf ihre institutionalisierte Aufgabenstellung zurückzuführen: die im Hinblick auf die Unternehmensziele optimale Beschaffung, Betreuung und Entwicklung von Mitarbeitern. Dabei handelt es sich um einen Aufgabenzklus, der mit der Personaleinstellung beginnt und nach unterschiedlich langer Betriebszugehörigkeit mit der Lösung des Arbeitsverhältnisses zu Ende geht.

### 2.1 Personalverwaltung

Die Personalabteilung unterstützt die Personalführung, indem sie verschiedene **administrative Aufgaben** wahrnimmt. In der Regel werden diese Aufgaben als mehr oder weniger selbstverständlich angesehen. Sie fallen meist erst dann auf, wenn sie aus unterschiedlichen Gründen (z. B. Umstellung auf ein neues Abrechnungssystem, Terminprobleme, Pannen in der EDV-Abteilung) nicht wie gewohnt erledigt werden können.

Zu diesen administrativen Aufgaben gehört neben der Führung und Pflege der **Personalunterlagen** (Personalakten, Personaldateien, Schriftwechsel mit Behörden) insbesondere die **Personalabrechnung**. Letztere wird zwar von allen Betriebsangehörigen als selbstverständlich angesehen; hierbei bleibt jedoch meist unbeachtet, daß sich durch eine Fülle gesetzlicher Bestimmungen und Rechtsvorschriften die Anforderungen ständig erhöht haben. Gleichwohl muß jeder Vorgesetzte zu Recht



davon ausgehen können, daß die Personalunterlagen den aktuellen Stand berücksichtigen und personenbezogene Maßnahmen (z. B. Umgruppierungen, Versetzung) sich innerhalb der durch Betriebsvereinbarungen oder Tarifverträgen festgelegten Fristen in der Entgeltabrechnung niederschlagen.

Nicht zuletzt wird eine aktive Personalführung durch aussagefähige **statistische Unterlagen** unterstützt, die insbesondere bei mittleren und größeren Unternehmen Bestandteil eines Personalinformationssystems sind. Vor einiger Zeit warnten die Gewerkschaften vor der Gefahr des Mißbrauchs derartiger Systeme. Dabei ist nicht zu übersehen, und viele Betriebsräte sind sich dieser Tatsache bewußt, daß z. B. eine gezielte Personalförderung, aber auch die Beeinflussung des Krankenstandes und der Verringerung von Arbeitsunfällen u. a. entsprechend aufbereiteter Unterlagen bedarf.

## 2.2 Personalbetreuung

Die Personalabteilung ist für alle Betriebsangehörige eine wichtige **Anlaufstelle** für Fragen, welche die gesetzliche und die betriebliche Altersversorgung betreffen. In vielen Fällen kann der dienstliche Vorgesetzte hier keine Auskunft geben. Das Wissen, daß der für das Personal- und Sozialwesen zuständige Bereich mit seinem Rat zur Verfügung steht, ist jedoch eine wichtige Voraussetzung dafür, daß Störungen von Arbeitsabläufen, Mißverständnisse und Gerüchte unterbleiben und damit die Motivation erhalten bleibt.

In vielen Fällen wenden sich Betriebsangehörige an die Personalwirtschaft, um sich über Mitarbeiter, Kollegen oder Vorgesetzte zu **beschweren**. Dies ist insbesondere dann berechtigt, wenn wegen des bereits erwähnten personalpolitischen Grundsatzes der Gleichbehandlung Mitarbeiter bei gleicher Leistung bevorzugt oder benachteiligt worden sind. Hiervon sind jedoch unberechtigte Vorwürfe, Übertreibungen oder Denunziationen streng zu trennen. Deshalb muß die Personalwirtschaft allen Beschwerden sachgerecht und so objektiv wie möglich nachgehen, um sowohl bei den Mitarbeitern als auch bei den Vorgesetzten als neutrale Instanz akzeptiert zu werden. Andernfalls könnte die Personalwirtschaft ihrer Aufgabe nicht gerecht werden.

Die faire und ausgewogene Untersuchung von Beschwerden steht nicht im Widerspruch zu dem Sachverhalt, daß sowohl die Vorgesetzten als auch die Personalmanager letztlich Arbeitgeberfunktionen ausüben. Es darf nicht das Mißverständnis aufkommen, daß die Personalabteilung als eine Art Betriebsrat einseitig die Interessen der Arbeitnehmer wahrnimmt. Der wichtige Unterschied liegt darin, daß hier nicht von der Wahrnehmung, sondern von der Berücksichtigung u. a. auch von

Arbeitnehmerinteressen auszugehen ist. Die Personalabteilung unterstützt im Rahmen der personalpolitischen Ziele bzw. Grundsätze die Aufgaben der Führungskräfte, was eben auch bedeutet, daß Fehler in der Personalführung nicht zu Lasten des Mitarbeiters gehen können. Auch in diesem Zusammenhang gilt die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers.

## 2.3 Abstimmung in Personalfragen

Voraussetzung für ein funktionierendes Personalwesen ist nicht nur die rechtzeitige Abstimmung mit den Führungskräften. Ohne eine wirk-same **Personalführung** stünden die **Personalexper**ten auf tönernen Füßen. Dieser Zusammenhang gilt zunächst für das Umsetzen personalpoliti-scher Grundsätze durch die Personalführung, die loyal und überzeu-gend vertreten werden müssen. Er gilt ebenso für die Einhaltung der Maßstäbe einer konsequenten Personalführung gegenüber den Mit-arbeitern.

### 2.31 Rechtliche Aspekte

Zur Unterstützung der Personalführung durch die Vorgesetzten gehört auch die Wahrnehmung der Arbeitgeberinteressen gegenüber den Ver-tretern bzw. den Vertretungen der Arbeitnehmer. Hier handelt es sich um ein Aufgabenfeld der Personalwirtschaft, das insbesondere in der Bundesrepublik Deutschland in starkem Maße durch gesetzliche Rege-lungen fixiert ist. Zweifellos haben das Betriebsverfassungsgesetz und die Mitbestimmungsgesetzgebung den Charakter der Personalarbeit stark geprägt.

Die Komplexität dieser Bestimmungen und die damit verbundenen Bürokratisierungstendenzen haben dazu geführt, daß die Führungs-kräfte nicht immer ganz verstehen, was „vor und hinter den Kulissen gespielt wird“. Um so notwendiger ist eine gründliche Information der Führungskräfte über die Prinzipien der **Unternehmens- und Betriebsverfassung**, aber auch ihre möglichst umfassende und rechtzeitige Unter-richtung bzw. Abstimmung über alle wesentlichen Punkte, welche zwi-schen Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern verhandelt oder besprochen werden. Die Einhaltung dieses Grundsatzes bedeutet aber auch, daß die Rolle der Personalleiter als alleinige Verhandlungspartner der Arbeitnehmervertreter von den Führungskräften voll akzeptiert wird und insofern keine Alleingänge unter Umgehung des Personalres-sorts stattfinden. Hierdurch würde nämlich die Abstimmung zwischen Personalführung und Personalwirtschaft im Ansatz zerstört.

Letztlich kann die Personalabteilung nur dann glaubwürdig handeln, wenn z. B. disziplinarischen Maßnahmen wie einer Abmahnung recht-

zeitig offene und deutliche Gespräche zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter vorausgegangen sind. Oft wird von den Vorgesetzten übersehen, daß eine Maßnahme gegenüber dem Betriebsrat oder dem Arbeitsgericht nur dann glaubwürdig vertreten werden kann, wenn stichhaltige schriftliche Unterlagen vorliegen. Dabei versteht es sich von selbst, daß auch der betroffene Mitarbeiter hierüber informiert ist.

### 2.32 Systematik auch in Einzelfällen

Die enge Zusammenarbeit zwischen Personalführung und Personalwirtschaft ist auch bei der **Personalplanung** bzw. der **Personalentwicklung** und bei Fragen der **Gehaltseinstufung** erforderlich.

Es bedarf einer engen Abstimmung, wann Mitarbeiter voraussichtlich pensioniert werden und wie der Ersatzbedarf gedeckt werden kann. Falls z. B. nur eine externe Ersatzbeschaffung über den Arbeitsmarkt möglich ist, sind entsprechende Aktivitäten der Personalwirtschaft erforderlich, auf die im Teil C dieses Handbuchs noch näher eingegangen werden soll. Darüber hinaus muß der zuständige Vorgesetzte in seinem organisatorischen Bereich u. U. verdeutlichen, weshalb eine abteilungsinterne Lösung nicht zweckmäßig erscheint.

Diese Begründung ist sicherlich um so überzeugender, je mehr die Führungskraft durch ihr Handeln bewiesen hat, daß sie sich nach Möglichkeit um eine sinnvolle **Förderung** ihrer Mitarbeiter einsetzt. Es geht jedoch letztlich nicht um das Befördern um jeden Preis, sondern um den leistungsgerechten Einsatz jedes Mitarbeiters entsprechend seiner individuellen Fähigkeiten. Dies bedeutet wiederum auch, daß neben den Stärken auch die Schwächen eines Mitarbeiters deutlich genannt werden.

Auch die Entgelteinstufung darf nur nach Leistungsgesichtspunkten erfolgen. Hier ist eine enge Abstimmung ebenfalls erforderlich, um Verzerrungen der Entgeltstruktur zu vermeiden.

Sowohl die **Personalfunktion im Unternehmen** als auch die **Methoden der Personalführung** müssen den beschriebenen wechselseitigen Zusammenhängen gerecht werden, um eine effiziente Unternehmens- oder Personalpolitik zu gewährleisten.

## 3. Personalfunktion im Unternehmen

Der enge Zusammenhang zwischen Personalpolitik, Personalwirtschaft und Personalführung war früher bei weitem nicht so selbstverständlich wie es heute in stärkerem Maße der Fall ist.

Die gestiegene unternehmenspolitische Bedeutung des Personal- und Sozialwesens kommt darin zum Ausdruck, daß es nicht nur operative, sondern in breitem Maße auch personalpolitische Funktionen ausübt.

Die betriebliche **Personalfunktion** kann man sowohl **funktional** als auch **institutional** interpretieren. Verwendet man die funktionale Betrachtungsweise, dann steht die Beschäftigung aller derjenigen Fragen im Vordergrund, die mit der Planung und dem Einsatz der menschlichen Arbeit zusammenhängen.

Obwohl sich die funktionale und die institutionale Betrachtung der Personalfunktion oftmals nur analytisch voneinander trennen lassen, soll dennoch zunächst einmal der funktionale Aspekt im Vordergrund stehen, wie er insbesondere im Wandel der Personalfunktion zum Ausdruck kommt.

### 3.1 Entwicklungsphasen

Sowohl im Bereich der Forschung und Lehre als auch in der Unternehmenspraxis hatte das Personalwesen seine große Phase des Wachstums, der Profilierung und der Anerkennung in den siebziger Jahren dieses Jahrhunderts. In der Praxis war die Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes 1972 und danach das Mitbestimmungsgesetz von 1976 mit der Vorschrift eines Vorstandsmitgliedes als Arbeitsdirektor wichtig für die Etablierung und Professionalisierung des Personalressorts und seiner Mitarbeiter.

*Zander* weist allerdings darauf hin, daß der Weg von der Lohn- und Gehaltsstelle zum Vorstandsressort – mit geringen Ausnahmen – nicht durch Einsicht in die unternehmerische Bedeutung der Personalwirtschaft geebnet worden ist und schließlich nicht zuletzt bei der Aktienrechtsreform 1965 der Versuch gescheitert war, ein Personalressort gesetzlich vorzusehen (*Zander* 1981). Hier macht *Wächter* wiederum deutlich, daß die wesentlich frühere Etablierung des Arbeitsdirektors im Bereich der Montan-Mitbestimmung – und allerdings wohl auch dessen situationsspezifischer Rechtfertigungszwang – mit dazu beitrug, daß dieser dort viel Pionierarbeit leistete, „so z. B. auf dem Gebiet der Arbeitssicherheit, der Humanisierung der Arbeit, der einheitlichen Beurteilungssysteme“ (*Wächter* 1987, S. 143) sowie der Aus- und Weiterbildung, womit wesentliche Voraussetzungen zur Anerkennung der Personalarbeit geschaffen wurden.

Es ist üblich, die Entwicklung des Personalwesens in bestimmte Phasen einzuteilen. Im Kern gehen diese Schemata auf *Friedrichs* zurück (*Friedrichs* 1973), der zwischen der Verwaltungs-, der Anerkennungs- und der Integrationsperiode des Personalwesens unterscheidet (ähnlich *Reichert* 1988, S. 114). In einer hierauf aufbauenden, modifizierten Darstellung von *Spie* wird deutlich, daß der Zeitraum ab 1976 bis in den Anfang der 80er Jahre hinein wohl als vorläufiger Höhepunkt in der Entwicklung des institutionalisierten Personalwesens anzusehen ist (vgl. Tab. 1).

Tabelle 1: Entwicklungsphasen des Personalwesens (Spie 1981, S. 17)

	<b>Administra- tionsphase</b>	<b>Legitimations- phase</b>	<b>Strukturie- rungsphase</b>	<b>Implementie- rungsphase</b>
Zeitraum	ca. bis 1960	ca. 1960-1970	ca. 1970-1975	ab ca. 1976
gesellschafts- und wirt- schaftspoliti- sche Merkmale	wirtschaftlicher und kultureller Wiederaufbau	partielle Markt- sättigungs- tendenzen, zunehmende Arbeitsgesetz- gebung	Veränderung der Berufsbil- dung durch techn. Entwick- lungen, neue Erkenntnisse der Arbeits- und Sozialwis- senschaften, Verbesserung der wirtschaftli- chen u. rechtli- chen Stellung der Arbeitneh- mer	Veränderun- gen in den Anforderungen an die Lebensquali- tät, zuneh- mende beruf- liche Speziali- sierung, struk- turelle Wirt- schaftspro- bleme
organisatori- sche Einord- nung und Glie- derung der Per- sonalabteilung	überw. 3. Füh- rungsebene, Personalabtei- lung ist ande- ren Fachabtei- lungen unter- stellt (z. B. kfm. Ressort)	überw. 2. Füh- rungsebene, Einrichtung selbständiger Personalabtei- lungen	überw. 2. Füh- rungsebene, starke Funk- tionsgliederung und Aufgaben- spezialisierung	überw. 1. Füh- rungsebene, vertreten durch eigenes Geschäftsfüh- rungsmitglied mit stark strukturiertem Funktionsbe- reich
überw. Rollen- segment des Personalleiters	Ordnungshüter, Sozialfürsorger	Schlichter	Problem- u. Konfliktlöser	Gestalter und Politiker
Art der Perso- nalarbeit	verwalten	vermitteln	beraten	agieren
Schwerpunkt- funktionen des Personal- wesens	Lohn- und Gehaltsabrech- nung, Einstell- büro, Personal- verwaltung, Sozialwesen	Personalbe- schaffung und -betreuung, Entgeltpolitik, Personalbeur- teilung, Ausbil- dung	Personalpla- nung, Personal- entwicklung, Arbeitsgestal- tung, Personal- führung, Wei- terbildung	Personalinfor- mationssys- tem, quanti- tative und qualitative Personalpla- nung, Perso- nalentwick- lung, Perso- nalforschung, Organisati- onsentwick- lung

Im Hinblick auf Betriebs- und Unternehmensverfassung konnte wohl von einer hinreichenden institutionalisierten Festigung der Rolle des Personalleiters und nun auch des Personalvorstandes (Arbeitsdirektors) gesprochen werden. Darüber hinaus stand eine Palette an Personal- und Führungssystemen zur Verfügung, um unternehmens- und personalpolitische Ziele mit Hilfe dieser Instrumente, wie man glaubte, effektiv umzusetzen.

Der erste Deutsche Personalleiterkongreß, der 1985 in Wiesbaden stattfand, wirkt im nachhinein wie ein Datum, an dem man das Ende der Implementierungsphase festmachen kann. *Lattmann* stellte etwa zur selben Zeit Faktoren der zunehmenden auch Faktoren der abnehmenden Bedeutung des Personalwesens gegenüber (vgl. Tab.2). *Wunderer* spricht nicht von ungefähr für den Zeitraum ab 1981 von der „Reflexionsphase“ des Personalwesens (*Wunderer* 1983, S. 221).

Tabelle 2: Faktoren der abnehmenden Bedeutung des Personalwesens  
(nach *Lattmann* 1985, S. 196 ff.)

- In der Praxis ist derzeit teilweise ein Bedeutungsschwund des Personalwesens festzustellen.
- Die Arbeitsmarktlage macht es z. Z. nicht so notwendig, sich um die Ziele der Arbeitnehmer zu kümmern, solange der Arbeitsplatz gesichert ist.
- Die Personalabteilung ist von der Unternehmensorganisation her oft in ihren Handlungsspielräumen begrenzt.
- Die oberste Personalleitung wird nicht durch Mitarbeiter der Personalabteilung, sondern in vielen Fällen durch Führungskräfte der Linie besetzt.
- Die Personalfunktion wird u. U. von der Personalabteilung auf die Linienvorgesetzten übertragen; hier ist auch das Bewußtsein für Personalbelange gestiegen.
- Die Personalabteilung weist ihre Arbeit nicht in Form von wirtschaftlichen Werten nach, andere Sprache als Unternehmensleitung.
- Anerkennung als Experten bleibt oftmals versagt.

Nicht zuletzt nahm *Wächter* den ersten Deutschen Personalleiterkongreß selbst zum Anlaß, um vor allem am Beispiel zunehmender Forderungen nach Flexibilisierung und Individualisierung, die auch in dem Kongreßmotto „Aktive Personalarbeit – individuell, flexibel, zukunftsorientiert“ zum Ausdruck kamen, zu fragen, „welches Selbstverständnis und welche organisatorischen Formen die Zukunft der Personalarbeit im Unternehmen regieren werden“ (*Wächter* 1987, S. 142).

Im Mittelpunkt der *Wächter*schen Überlegungen steht die Professionalisierung im Personalbereich. Sie wird u. a. an der Tatsache deutlich, daß viele Aufgaben der Personalwirtschaft „nur noch durch erhebliche Vorkenntnisse theoretischer und methodischer Art bewältigt werden kön-

nen“ (ebenda, S. 143). Ein Berufsbild des Personalleiters zeichnet sich demzufolge ebenso ab wie ein – zwischen den Sozialpartnern durchaus unstrittiger – personalwirtschaftlicher Kernbereich für das Ressort des Personalvorstands bzw. Arbeitsdirektors.

Andererseits begünstigen vielfältige ökonomische, ökologische, technologische und soziokulturelle Umwelteinflüsse verschiedene Tendenzen der Flexibilisierung und Individualisierung in der Unternehmung. Diese Veränderungen betreffen alle Teilbereiche der Unternehmensführung. Flexible Organisationsstrukturen gewinnen an Bedeutung. Die Systeme und Methoden der Personalführung können hiervon nicht unberührt bleiben. Flexibilisierung der Personalführung einerseits erfordert veränderte Koordinationsmechanismen andererseits. Persönlichkeitselemente, Sozialisation, Identifikation, Involvement und Commitment gewinnen an Bedeutung. Insgesamt ändert sich die traditionelle Rolle der Führungskraft ebenso wie sich z. B. auch die Funktion der Systementwickler (z. B. Personalabteilung/Führungsorganisation) wandelt: Letztere werden immer mehr zum Berater und Moderator der Führungskraft (Wagner 1991, S. 297 f.). Insofern ist wahrscheinlich, daß sich neue Professionalisierungsmuster herausbilden. Dies erfordert neben oder anstelle der Beherrschung von traditionellen Verfahrenstechniken (z. B. in Personalplanung oder analytischer Arbeitsbewertung) auch Kenntnisse in organisationspsychologischen und betriebspädagogischen Methoden.

Es leuchtet wohl unmittelbar ein, daß die beschriebenen Veränderungen das Verhältnis des betrieblichen Personalwesens zu Betriebsräten und Gewerkschaften nicht unberührt lassen können. Auch hier scheinen veränderte Professionalisierungsmuster und Organisationsformen unausweichlich zu sein.

### 3.2 Systematisierungsmuster

Es gibt unterschiedliche Ansätze, die Personalfunktion näher zu beschreiben. Im Prinzip ist die betreffende Deskription wiederum eher **funktional** oder eher **institutional** ausgerichtet. Im erstgenannten Fall bildet die Unternehmens- und Personalpolitik den Ausgangspunkt, im zweiten Fall handelt es sich um Aufgabenbeschreibungen, die von bestimmten Gruppen, Abteilungen oder Bereichen wahrgenommen werden.

Hax sieht die Interdependenz dieses funktionalen und institutionalen Zusammenhangs ebenfalls insofern, indem die Personalpolitik als Teil der Unternehmungspolitik bzw. der Betriebswirtschaftspolitik sich primär auf Zielsetzungs- und Grundsatzentscheidungen erstreckt. Personalpolitik in diesem Sinne „beschränkt sich natürlich nicht auf den Aufgabenbereich des Personalleiters; sie umfaßt vielmehr **Grundsatzent-**

**scheidungen** in allen personellen Fragen, also nicht nur die Regelung arbeitsvertraglicher Beziehungen, sondern auch den technischen Einsatz der Arbeitskraft im Betrieb und die gesamten Maßnahmen zur Pflege und Betreuung der Arbeitskräfte“ (*Hax* 1961, S. 723).

Die Ausführungen von *Hax* haben aus heutiger Sicht keineswegs an Aktualität verloren. Wenn man bedenkt, daß sie vor ca. 30 Jahren geschrieben wurden, müssen sie zur damaligen Zeit geradezu visionär gewesen sein.

Um mit heutigen, modischen Ausdrücken zu sprechen, wird bereits aus den Ausführungen von *Hax* erkennbar, daß die Personalabteilung mehr ist als eine **Servicefunktion**. Statt dessen wird erkennbar, daß es sich zugleich bzw. zunächst einmal auch und gerade um eine **Managementfunktion** mit ausgesprochenem Gestaltungscharakter handelt. Dabei konzentriert sich dieser Zusammenhang nicht alleine auf die Träger der Personalpolitik. „Wesentliche Aufgabe der Personalabteilung ist es auch sicherzustellen, daß Personalpolitik unternehmensweit einheitlich erfolgt und akzeptiert wird“ (*Conrad/Pieper* 1990, S. 269).

Dabei wird deutlich, daß neben der Personalführung und der Personalpolitik verschiedene personalwirtschaftliche Instrumente die Personalfunktion näher kennzeichnen (*Domsch* 1989, S. 501 ff.):

- Personalpolitik
- Personalführung
- personalwirtschaftliche Instrumente
  - Arbeitsgestaltung mit Entgelt
  - Personalinformation
  - Personalentwicklung
  - Personalbeurteilung
  - Personalplanung.

*Conrad* und *Pieper* kommen im Anschluß an eine Inhaltsanalyse aktueller Lehrbücher der Personalwirtschaftslehre zu einem ähnlichen Ergebnis, wobei allerdings die wichtigsten Personalaufgaben hier etwas deutlicher zum Ausdruck kommen (*Conrad/Pieper* 1990, S. 269 ff.):

- Personalplanung/-bedarfsplanung
- Bedarfsdeckung
- Personalfreistellung
- Entwicklung und Gestaltung von Arbeitsbedingungen
- Abgeltung der Leistung/monetäres Anreizsystem
- Personalentwicklung.

Die wohl umfassendsten bislang vorliegenden Gliederungen der Personalfunktion im deutschsprachigen Raum stammen von *Wunderer* und *Remer* sowie von *Spie*. Erstere sind eher funktional orientiert, letztere ist stärker an organisatorischen Rahmenbedingungen, also institutional ausgerichtet. Die größere Differenzierung ist letztlich darauf zurückzu-



führen, daß die betreffenden Untergliederungen die Grundlage für empirische Untersuchungen bildeten. Da von *Wunderer et al.* in den siebziger Jahren auch eine Erhebung über Arbeitsdirektoren durchgeführt wurde, liegt auch in diesem Zusammenhang eine Aufgliederung der Personalfunktion vor, welche stärker institutionell ausgerichtet ist und insofern Ähnlichkeiten mit der Gliederung von *Spie* aufweist. In der Tabelle 3 sind diese Differenzierungsvorschläge dargestellt.

Aus den einzelnen Klassifikationsversuchen wird deutlich, daß es einen sehr vielfältigen Katalog unterschiedlicher Funktionsbereiche gibt. Sie beziehen sich nicht nur auf die Personalarbeit im engeren, operativen Sinne, sondern auch auf organisatorische, planerische und konzeptio-

Tabelle 3: Unterschiedliche Vorschläge zur Gliederung der Personalfunktion

<b>funktional</b>	<b>funktional/institutional</b>	<b>institutional</b>
1. Arbeitsinhalte	1. Öffentlichkeitsarbeit	1. Organisation
2. Arbeitsbedingungen	2. Führungsleitsätze	2. Personalplanung
3. Sachliche Arbeitsbeziehungen	3. Mitarbeiterführung	3. Arbeitsrecht
4. Soziale Arbeitsbeziehungen	4. Personalplanung	4. Entgeltpolitik
5. Personalbedarfsplanung	5. Laufbahnplanung	5. Personalbeschaffung, -auslese, -einsatz
6. Personalbeschaffung und -abbau	6. Fort-/Weiterbildung	6. Personalverwaltung
7. Innerbetriebliche Personalbewegungen	7. Ausbildungswesen	7. Information
8. Fachliches Bildungswesen	8. Personal-Beurteilungssystem	8. Personalführung
9. Verhaltensentwicklung	9. Unternehmensorganisation	9. Vorschlagswesen
10. Entgeltbezogene Bewertung/Beurteilung	10. Personalorganisation	10. Arbeitssicherheit
11. Gestaltung des Entgelt	11. Arbeitsbedingungen	11. Ergonomie
12. Andere Leistungen an Mitarbeiter	12. Lohn- und Gehaltsfindung	12. Betriebsärztlicher Dienst
13. Verwaltung der Personalarbeit	13. Informationswesen	13. Aus- und Weiterbildung
14. Arbeitsrecht	14. Personalverwaltung	14. Personalangelegenheiten für Leitende Angestellte
Quelle: <i>Remer/Wunderer</i> 1977, S. 751 f.	15. Betriebliches Vorschlagswesen	15. Sozialeinrichtungen
	16. Arbeitsrecht	16. Sozialbetreuung
	17. Soziale Dienste/Einrichtungen	17. Werkssicherheit
	18. Werksärztliche Dienste	18. Datenschutz
	Beziehungen zu(m):	19. Allgemeine Dienste
	19. Betriebsrat	20. Betriebskrankenkasse
	20. Gewerkschaften	21. Unternehmensvertretung (Betriebsrat, Wirtschaftsausschuß, Gewerkschaften, Arbeitgeberverb., Tarifverhandl., Betriebsversammlg., Inform. Aufsichtsrat)
	21. Arbeitgeberverbänden	Quelle: <i>Spie</i> 1985, S. 198-201
	22. betrieblichen Vertrauensleuten	
	23. gewerkschaftlichen Vertrauensleuten	
	24. Mitarbeitern	
	Quelle: <i>Wunderer</i> 1983, S. 229	

nelle, instrumentale Aspekte. Hinzu kommen artverwandte Funktionen, die nicht unbedingt als ausschließliche Personalfunktion bezeichnet werden können.

### 3.3 Institutionale Aspekte

In institutioneller Hinsicht interessieren vor allem jene formalen Organisationseinheiten (insbesondere Personalabteilung, Führungskräfte in der Linie, Arbeitnehmervertreter), welche Teilfunktionen der Personalarbeit wahrnehmen. Im Mittelpunkt der Überlegungen steht dabei das Personalressort bzw. die Personalwirtschaft sowie Position und Funktion des Personalvorstandes, insbesondere aus aktien- und mitbestimmungsrechtlicher Sicht.

#### 3.31 Gesellschafts- und mitbestimmungsrechtliche Voraussetzungen

Der Vorstand einer Aktiengesellschaft hat nach § 76 Abs. I AktG „unter eigener Verantwortung“ das Unternehmen zu leiten. Seine Mitglieder sind nicht an Weisungen des Aufsichtsrates oder der Hauptversammlung gebunden (Fussan 1978), worin ein wichtiger Unterschied zum geschäftsführenden Organ der GmbH besteht. Während bei der GmbH die Gesellschafter über ihr Weisungsrecht (§ 45 GmbHG) aktiv in die Leitung des Unternehmens eingreifen können, ist in der Aktiengesellschaft die Kompetenzverteilung zwischen den Organen so geregelt, daß der Hauptversammlung vorwiegend Informationsrechte zukommen (§ 119 AktG) und der Aufsichtsrat neben der Personalkompetenz (Bestellung und Abberufung von Vorstandsmitgliedern) im wesentlichen Kontroll- und Beratungskompetenzen gegenüber dem Vorstand besitzt (§§ 84 Abs. I, 111 Abs. I AktG).

Die eigenverantwortliche Leitungsmacht des Vorstands kann nur durch die Verankerung von Zustimmungsvorbehaltsrechten des Aufsichtsrates, zum Beispiel in der Satzung des Unternehmens, begrenzt werden (§ 111 Abs. IV AktG).

Die Anzahl der Vorstandsmitglieder sowie die interne Ressortverteilung im Vorstand unterlagen bis zum Inkrafttreten des Montan-Mitbestimmungsgesetzes 1951 keiner gesetzlichen Reglementierung. Die fachlich-inhaltliche Abgrenzung der Ressorts gegeneinander sowie die Schaffung bestimmter Vorstandsbereiche war bis dahin völlig der internen Regelungsautonomie überlassen worden: Anzahl und Zuschnitt der Ressorts konnten zum Beispiel über einen Geschäftsverteilungsplan im Vorstand frei bestimmt werden.

Die gesetzlich zwingend vorgeschriebene Etablierung eines Personal- und Sozialressorts mit einem Arbeitsdirektor an der Spitze bedeutet somit eine tiefgreifende Veränderung der Vorstandsorganisation.

Während alle anderen Vorstandsmitglieder durch einfache Mehrheit im Aufsichtsrat bestellt oder abberufen werden, kann der Arbeitsdirektor nach § 14 Abs. I Montan MitbestG nicht gegen die Stimmen der Mehrheit der Arbeitnehmervertreter bestellt oder abberufen werden. Durch dieses faktische Kooptationsrecht der Arbeitnehmerseite kommt dem Arbeitsdirektor in der Montan-Mitbestimmung einerseits eine besondere Position als „Mann des Vertrauens“ im Vorstand zu; im Regelfall wurden den Gewerkschaften nahestehende Kandidaten zum Arbeitsdirektor bestellt (*Spie* 1985, S. 44 u. 56). Andererseits besteht hierdurch auch die Gefahr der Abhängigkeit des Arbeitsdirektors von betrieblichen und gewerkschaftlichen Arbeitnehmervertretungen. Da der Arbeitsdirektor zugleich im Sinne des Aktienrechts gleichberechtigtes und gleichverpflichtetes Vorstandsmitglied ist (*Wächter* 1983), befindet er sich gegenüber seinen Vorstandskollegen in einer sehr schwierigen Position; im Extremfall kann diese ambivalente Stellung des Arbeitsdirektors sogar seine Isolation im Vorstand zur Folge haben.

Im MitbestG von 1976, dessen Geltungsbereich sich auf alle Kapitalgesellschaften mit mindestens 2000 Beschäftigten erstreckt, die nicht dem Montan- oder Mitbestimmungs-Ergänzungsgesetz unterliegen, wurde erneut die Position eines Arbeitsdirektors mit Ressortverantwortung für das Personal- und Sozialwesen im Vorstand verankert.

Die Übernahme dieses Titels aus dem Montan MitbestG stößt sowohl bei Arbeitnehmervertretern als auch bei den betroffenen Vorstandsmitgliedern auf geringe Akzeptanz: Arbeitnehmervertreter begründen dies damit, daß der Titel eine Nähe zum Arbeitsdirektor der Montan-Mitbestimmung suggeriere, die aufgrund des veränderten Bestellverfahrens nicht gerechtfertigt sei; demgegenüber bezeichnen sich die betroffenen „Arbeitsdirektoren“ lieber als „Personalvorstand“, um sich gegen die Arbeitsdirektoren im Montan-Bereich abzugrenzen und ihr Selbstverständnis als „ganz normales Vorstandsmitglied“ zu betonen.

Das Verfahren der Bestellung und Abberufung des Arbeitsdirektors nach dem MitbestG von 1976 wurde – aufgrund der politischen Kräfteverhältnisse in der damals bestehenden sozialliberalen Koalition – im Vergleich zur Montan-Regelung entscheidend modifiziert. An die Stelle des faktischen Kooptationsrechtes der Arbeitnehmervertreter tritt nun die „Bestellungs- und Abberufungsdominanz“ der Anteilseigner (*Spie* 1981, S. 179). Der Arbeitsdirektor nach dem MitbestG von 1976 wird – wie alle anderen Vorstandsmitglieder auch – mit der einfachen Stimmenmehrheit im Aufsichtsrat bestellt resp. abberufen (§ 31 i. V. m. § 33 MitbestG). Aufgrund des Doppelstimmrechts des Aufsichtsratsvorsitzenden, der in der Regel von der Kapitaleseite gestellt wird, kann sich die Anteilseignerseite im Konfliktfall nach zwei erfolglosen Wahlgän-

gen durchsetzen und so auch gegen die Stimmen der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat „ihren“ Kandidaten zum Arbeitsdirektor bestellen.

Aufgrund des veränderten Wahlmodus überrascht es jedoch nicht, daß bei den '76er Arbeitsdirektoren die überwiegende Mehrzahl vor ihrer erstmaligen Bestellung bereits als Vorstandsmitglied oder als Leitender Angestellter tätig waren, während ehemalige Gewerkschaftsfunktionäre oder Betriebsratsvorsitzende eher die Ausnahme sind (*Wagner/Rinninsland/Brüggmann* 1987, S. 52; *Spie* 1985, S. 56). Diese Aussage hat auch im Verlauf der letzten zehn Jahre seit Inkrafttreten des Gesetzes ihre Gültigkeit behalten.

### 3.32 Das Personalressort und seine Aufgabenbereiche

Mußten sich die Arbeitsdirektoren in der Montan-Industrie noch einen umfassenden Aufgabenbereich erkämpfen (*Ostertag* 1981), so gilt dieses für die Arbeitsdirektoren bzw. Personalvorstände nach dem MitbestG von 1976 nur bedingt. Der seit den fünfziger Jahren sich vollziehende Bedeutungswandel des Personalwesens hatte zur Folge, daß viele Großunternehmen außerhalb der Montan-Industrie auch schon vor 1976 ein Personalressort im Vorstand etablierten (*Wächter* 1983, S. 105). Nur in etwa einem Drittel der betroffenen Unternehmen wurde erst durch das MitbestG ein Personalressort initiiert (*Martens/Bürger* 1987, S. 41)

#### Aufgabeninhalte

Über die inhaltliche Gestaltung eines Arbeitsdirektoren-Ressorts besteht in weiten Bereichen Konsens in der juristischen Literatur sowie in den Bewertungen durch Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften. Der „Kernbereich“ stellt gewissermaßen das Mindestressort des Arbeitsdirektors dar; er umfaßt beispielsweise die folgenden Aufgabenkomplexe: Personalbeschaffung, -auslese, -einsatz, Entgeltpolitik, Personalplanung, -führung, -verwaltung, Arbeitssicherheit, Ergonomie, Aus- und Weiterbildung, Sozialeinrichtungen. Hinzu kommt noch die Vertretung des Personalressorts resp. des Unternehmens nach innen und außen, zum Beispiel gegenüber dem Betriebsrat, den Gewerkschaften, auf Betriebsversammlungen gegenüber der Belegschaft sowie nach außen bei Arbeitgeberverbänden.

Strittig ist die alleinige Zuständigkeit der Personalressorts für

- die Personalangelegenheiten und die Betreuung der Leitenden Angestellten
- die Tarifpolitik und
- mitbestimmungspolitische Grundsatzfragen.

Der Entscheidungsspielraum des Personalvorstands kann auf diesen Gebieten einerseits durch die Gültigkeit des Kollegialprinzips begrenzt werden, das heißt, die Entscheidungskompetenz kann dem Gesamtvorstand zugewiesen werden. Zum anderen sind gerade die Leitenden Angestellten oft dem Ressort des Vorstandsvorsitzenden zugeordnet und auf diese Weise dem Arbeitsdirektor entzogen (*Spie* 1985, S. 2 f.).

#### **Allein- oder Mitvertretung des Personalressorts?**

Die inhaltliche und kompetenzbezogene Ausgestaltung des Arbeitsdirektoren-Ressorts ist allerdings ein Anhaltspunkt für den Stellenwert des Personalwesens im Unternehmen.

Das MitbestG von 1976 schließt die Zuweisung weiterer Ressorts an den Arbeitsdirektor im Rahmen der Geschäftsverteilung nicht aus. Der Anteil der Arbeitsdirektoren im Geltungsbereich des MitbestG von 1976, die eine ausschließliche Zuständigkeit für das Personalwesen haben, dürfte nicht mehr als bis zu 30 Prozent betragen (*Wagner* 1989). Auch wenn viele Arbeitnehmervertreter den „Nur“-Arbeitsdirektor präferieren, so läßt sich doch die Feststellung treffen, daß ein Arbeitsdirektor mit einem zusätzlichen Ressort, zum Beispiel im operativen Bereich, sowohl bei Kapital- und Arbeitnehmervertretern als auch bei Vorstandskollegen breite Zustimmung findet, da er so eine größere Akzeptanz im Vorstand hat und somit dem Personalressort mehr Geltung verschaffen kann.

Die Kombination des Personalressorts mit dem Bereich „Allgemeine Verwaltung“, einer Spartenleitung, einer Länderverantwortung oder dem Finanzressort ist recht häufig anzutreffen (*Wagner/Rinninsland/Brüggmann* 1987, S. 76).

Es darf aber trotz der Akzeptanzproblematik nicht der Aspekt vernachlässigt werden, wie sich die Arbeitszeit des Arbeitsdirektors auf das Personalressort und seine zusätzlichen Vorstandsressorts verteilt: Etwa jedem vierten Arbeitsdirektor nach dem MitbestG von 1976 unterstehen neben dem Personalressort noch relativ zeitaufwendige zusätzliche Ressorts, so daß er weniger als 50 Prozent seiner Arbeitszeit für den Personalbereich aufwenden kann. Diese zeitlichen Rahmenbedingungen können die Schwächung der Position des Personalwesens im Unternehmen zur Folge haben und finden daher bei vielen Arbeitnehmervertretern keine Zustimmung.

Einen Überblick über das Zuständigkeitsprofil des Personalressorts gibt Abbildung 1 (S. 18).

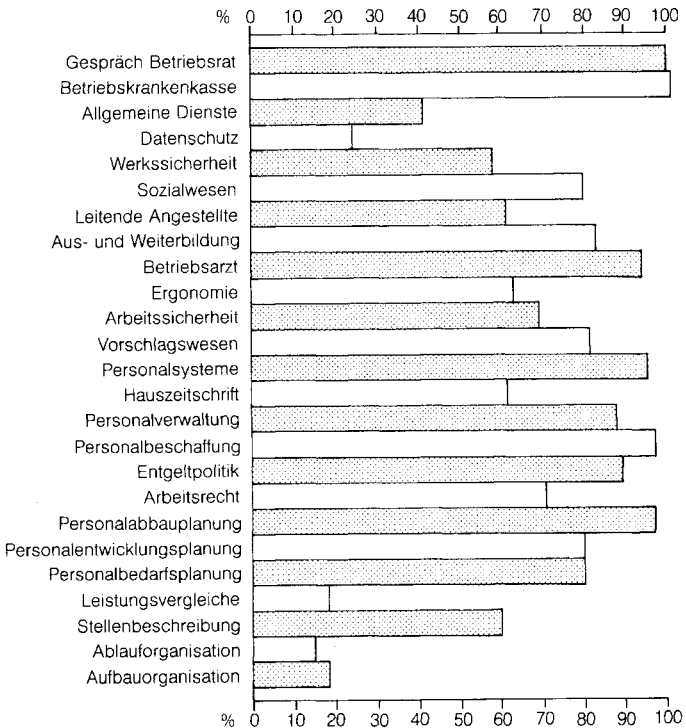


Abbildung 1: Zuständigkeitsprofil Personalressort (Angaben in Prozent)  
(Wagner 1989 a)

### 3.4 Aktuelle Entwicklungsperspektiven

#### 3.41 Koordinationsmechanismen im Wandel

Wunderer beschreibt 1983 verschiedene Entwicklungsperspektiven des Personalwesens wie folgt in thesehafter Form (Wunderer 1983, S. 227–232):

- strukturelle Führung (Führungs- und Arbeitsorganisation, Personalplanungs- und -beurteilungsverfahren gewinnen an Bedeutung),
- Personalverwaltung bleibt wenig reflektiertes Funktionsfeld,
- soziale Arbeitsbeziehungen gewinnen an Bedeutung,
- Industrial Relations erscheint als neuer Funktionsbereich („Management sozialer Beziehungen“ in Verbindung mit Öffentlichkeitsarbeit und Informationswesen),

- die Mittlerorientierung des Personalwesens nimmt zu,
- die Professionalisierung der Personalleiter steigt,
- bei den Personalvorständen ist eher von einer sinkenden Professionalisierung und einer wachsenden Politisierung auszugehen,
- die Dezentralisierung der Personalarbeit wird zunehmen.

Im Prinzip sind die meisten dieser Prognosen zwischenzeitlich eingetroffen, was die Personalfunktion als solche betrifft. Allerdings dürften viele Personalsysteme ihren „technokratischen“ Zenit mittlerweile überschritten haben. Statt dessen haben, wie bereits erwähnt, „weiche“ Koordinationsmechanismen an Bedeutung gewonnen. Darüber hinaus wird es noch zu prüfen sein, ob bei den Personalvorständen von einer mittlerweile gesunkenen Professionalisierung und einer wachsenden Politisierung auszugehen ist. Auch dürften nicht alle Blüenträume gereift sein, was den Bereich „Industrial Relations“ betrifft. Statt dessen hat die Einsicht bei vielen fachfremden Personalvorständen zugenommen, daß die Pflege der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen nicht vernachlässigt werden darf. Und wenn es fast das einzige ist, was der neue Arbeitsdirektor an fachlicher Erkenntnis manchmal mit sich bringt:

Untersucht man die gegenwärtig diskutierten Entwicklungstendenzen, so wird insbesondere von folgenden Entwicklungen ausgegangen:

- Werteorientierung als Grundlage der Gestaltung und personalpolitische Gestaltung durch Führungsethik (*Wollert* 1988, S. 11 ff.),
- stärkerer Einbezug des Personalmanagements in strategische und organisatorische Entscheidungen,
- Erweiterung der Personalentwicklung zur Persönlichkeitsentwicklung (*Sarges* 1991, *Brüggmann* 1991),
- Individualisierungs- und Flexibilisierungstendenzen (*Wagner* 1991, *Conrad/Pieper* 1990, S. 289, *Drumm* 1989),
- stärkerer Einbezug qualitativer Konzepte der Personalarbeit (z. B. Coaching, symbolisches Management) (*Schmidt* 1989, S. 18 f., *Neuberger* 1989, S. 1030 ff.).

Dabei entstehen viele Herausforderungen durch zunehmende Internationalisierung, vielfältige Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt und durch wachsende Probleme bei einem zunehmenden Anteil „qualifizierter Kopfarbeit“ (*Sarges* 1991). *Marr* spricht dabei zu Recht von der „Schlüsselrolle einer menschenorientierten Führung“ (*Marr* 1988, S. 30 ff.).

Vor diesem Hintergrund dürften folgende Personalfunktionen an Bedeutung zugenommen haben, wie aus den Schlüsselthemen von Personalleiter-Kongressen der DGfP der letzten Jahre deutlich wird:

- (Strategische) Personalentwicklung
- Weiterbildung

- Personalführung
- Variable Vergütung (für Führungskräfte)
- Flexible Gestaltung der Arbeit (Zeitmanagement).

Damit schließt sich wieder der Kreis für eine Tendenz der zunehmenden Qualifizierung und (individuellen) Integration am Arbeitsmarkt sowie vielfältiger Individualisierungs- und Flexibilisierungstendenzen angesichts veränderter Formen und Rollen der Arbeit, der Organisation, der Führung und der Personalarbeit (*Schneevoigt* 1990, S. 643 ff.).

### 3.42 Personalstrategien

Weitgehende Übereinstimmung herrscht zu der These, daß die Unternehmensführung heute eine strategische Führung ist. Dabei ist das Problem der Strategie und der entsprechenden Personalpolitik ganzheitlich zu sehen, weil enge Zusammenhänge zwischen Politik, Strategie, Struktur und Kultur zu beachten sind.

Allerdings gilt strategisches Personalmanagement weithin als akademisches Schlagwort und nicht als eine praxisrelevante Funktion. Dies könnte auf den Sachverhalt zurückzuführen sein, daß operative und taktische Personalarbeit auf der Ebene der Personalreferenten und Personalleiter dominiert und geschätzt wird und zu wenig Luft verbleibt für langfristige, personalpolitische und strategische Überlegungen. In diesem Zusammenhang geht insbesondere *Ackermann* (1987) davon aus, daß unter Personalstrategie „ein Grundmuster im Strom der betrieblichen Personalentscheidungen“ zu verstehen ist. Dies führt dazu, unterschiedliche Strategien des Personalmanagements u. a. im Sinn der Einflußnahme der Personalarbeit auf die Formulierung der Unternehmenspolitik zu unterscheiden, wobei *Ackermann* aufgrund einer empirischen Erhebung recht anschaulich zwischen

- Personalentwicklungs-
- Personalbeurteilungs-
- Personalverwaltungs- und
- Personalforschungsstrategien

differenziert und Zusammenhänge zu unterschiedlichen Unternehmensstrategien herzustellen versucht („Verteidiger“, Prospektoren, Risikostreuer, Reagierer, Hypertypen), die noch zum Teil der weiteren Erforschung bedürfen.

Positiv hervorzuheben ist hier die Analyse verschiedener Personalinstrumente und Personalsysteme, deren strategisches Potential unbestritten ist, wobei es aber wiederum weiterer Untersuchungen bedarf, inwieweit zum Beispiel Methoden der Personalentwicklung und Personalbeurteilung bewußt mit strategischer Orientierung eingeführt und auch strategisch genutzt werden.



Hier zeigen eigene Erhebungen, daß oftmals große Diskrepanzen zwischen „Soll“ und „Ist“ bestehen und viele „Personalstrategien“ von Mitarbeitern des Personalwesens anders (oft positiver) eingeschätzt werden als von den Mitarbeitern anderer Abteilungen. Dabei wird die traditionelle Diskussion um Aspekte der Zentralisation und Dezentralisation von Personalfunktionen überlagert von Fragestellungen der Differenzierung und Integration sowie der Flexibilisierung und Generalisierung.

### 3.43 Differenzierung und Integration

Der sicherlich noch weite Weg zu einem anspruchsvollen Human-Resource-Management wird sowohl in der Forschung als auch in der Praxis zu einem Prozeß der Differenzierung führen, wozu wiederum eine bestimmte Integrationsleistung erforderlich ist.

Differenzierung bezieht sich zum Beispiel auf unterschiedliche Werte, Umwelten, Strukturen und Kulturen. Insofern ist eine differentielle Personalwirtschaftslehre erforderlich, die sich zum Beispiel als gemeinsame Klammer eines evolutionstheoretischen Ansatzes bedient und situative Überlegungen mit einschließt (*Marr 1987, S. 387–400*).

Für die Praxis der Personalarbeit wird zunehmende Differenzierung wohl eine zunehmende Dezentralisierung und Übertragung von Personalfunktionen auf die Linie bedeuten. Um so bedeutsamer bleibt in institutioneller Hinsicht die Integrationsfunktion des Personalressorts als einer zentralen Kerngruppe, welche wichtige Impulse rechtzeitig erkennt und verbreitet und umgekehrt die Folgewirkungen anderer Strategien für den Personalbereich abschätzt.

Darüber hinaus kann eine stärkere Differenzierung der Personalwirtschaft durchaus zu einer größeren räumlichen Dezentralisierung führen, die keinen Widerspruch zu der Tatsache bildet, daß die Richtlinienkompetenz des Personalressorts unberührt bleibt und bei ihrer aktiven Nutzung sogar gleichzeitig Dezentralisations- und Zentralisationseffekte auftreten können.

### 3.44 Flexibilisierung und Generalisierung

Vielfältige Umwelteinflüsse (ökonomische, ökologische, technologische und soziokulturelle) begünstigen, wie bereits erwähnt, verschiedene Tendenzen der Flexibilisierung und Individualisierung in der Unternehmung. Zum Beispiel gewinnen flexible Organisationsstrukturen an Bedeutung. Aber auch die Systeme und Methoden der Personalführung wie auch die Rolle der Führungskraft sind eben einem vielfältigen Wandel unterworfen.

Systeme der Personalführung (zum Beispiel Arbeits- und Leistungsbeurteilung, Entgeltfindung, Personalentwicklung und Arbeitszeitgestaltung) bedürfen mehr denn je der aktiven Mitwirkung des Vorgesetzten. Nicht die zur Bürokratie neigende Auswertung durch Zentralabteilungen und Stäbe steht im Vordergrund (so unverzichtbar sie oft ist), sondern die Unterstützung der Führungsfunktion in der Linie im Sinne einer zunehmenden Flexibilisierung und Individualisierung (Wagner 1991).

Flexibilisierung der Personalführung einerseits erfordert veränderte Koordinationsmechanismen andererseits. An die Stelle traditioneller Regelungsformen (zum Beispiel hierarchische Über- und Unterordnung, vorwiegend quantitative Kontrollen) treten andere Ansatzpunkte, die sich zum Beispiel auf die Sozialisation des Mitarbeiters im Betrieb beziehen bzw. auf seine Persönlichkeitsentwicklung in diesem Umfeld. Die veränderten, eher „weichen“ Koordinationsmechanismen verändern den Stellenwert traditioneller Führungssysteme. Persönlichkeitselemente, Sozialisation, Identifikation, „Involvement“ gewinnen, wie bereits erwähnt, an Bedeutung.

Sollen Führungssysteme diese Anforderungen sinnvoll unterstützen, müssen sie in hinreichender Vielfalt vorhanden sein und Entfaltungsspielräume ermöglichen, wobei Führungsleitlinien anstelle starrer Führungsgrundsätze als verbindende Klammer dienen können. Insgesamt ändert sich die traditionelle Rolle der Führungskraft ebenso wie sich zum Beispiel auch die Funktion der Systementwickler (zum Beispiel Personalabteilung/Führungsorganisation) wandelt: Letztere werden immer mehr zum Berater und Moderator der Führungskraft im Sinne einer situativ angemessenen Problemlösungsstrategie.

Konzepte der organisationalen Sozialisation und der Persönlichkeitsentwicklung dürften als Koordinationssystem und auch im Hinblick auf die Generalisierung von Verhaltenserwartungen an Bedeutung zunehmen (Wächter 1987, S. 141–150). Im Hinblick auf die Personalfunktion im Unternehmen ergeben sich hierdurch Auswirkungen, die allein mit herkömmlichen Zentralisations- und Dezentralisationsüberlegungen nicht zu erfassen sind. Auf verschiedenen Ebenen ist auf jeden Fall ein verändertes Rollenverständnis erforderlich.

Dies gilt zunächst für den **Personalvorstand**, der im Rahmen einer kollektionalen Organisation der Unternehmensspitze ökonomische und soziale Interessen oftmals frühzeitiger und konsequenter harmonisieren muß, als dies bisher der Fall ist, ohne so zum ausschließlichen Sachwalter einer Interessensphäre zu werden. Veränderte Anforderungen gelten auch für den **Personalleiter auf der mittleren Unternehmensebene**, der vom Rechtsexperten und Anbieter von Verwaltungs- und Dienstlei-

stungsfunktionen bis zum Berater in Fragen der individuellen Personalentwicklung und Anreizgestaltung ein weitgespanntes Aufgabenfeld abzudecken hat.

Die **Führungskräfte in der Linie** werden zunehmend Personalfunktionen mit übernehmen, um ihre Mitarbeiter zu beraten und weiterzuentwickeln. Dies dürfte zugleich ein Äquivalent sein für den Wegfall klassischer Überwachungs- und Kontrollfunktionen angesichts veränderter technologischer und soziokultureller Rahmenbedingungen.

Den **Betriebsräten** obliegt es, die Handlungsspielräume zu nutzen, die zum Beispiel bei Flexibilisierungs- und Individualisierungstendenzen durch die Verlagerung von Einflusfeldern von der Tarifvertrags- auf die Betriebsvereinbarungsebene denkbar sind. Bleibt, last but not least, der Hinweis auf veränderte Anforderungen an die **Gewerkschaften**, die nicht nur aus veränderten ökonomischen und technologischen Rahmenbedingungen, sondern insbesondere auch aus veränderten Mitarbeiterstrukturen erwachsen. Dies gilt zum Beispiel für das Verhältnis von Selbstorganisation und Mitbestimmung am Arbeitsplatz und ihre Einfügung in traditionelle kollektiv-vertragliche Rahmenbedingungen.

### 3.5 Die Beiträge dieses Bandes

#### 3.51 Rahmenbedingungen

Personalarbeit ist zu einem nicht unbeträchtlichen Teil auch eine Organisationsaufgabe. Dabei bildet in dem Beitrag von *Hauke* die Organisation der Personalwirtschaft den Bereich, wo es um die unternehmensadäquate Gliederung der Personalfunktion geht. Darüber hinaus gehören verschiedene Instrumente der **Personalorganisation** zum Handwerkszeug des Personalwesens, um sowohl seinem Servicecharakter als auch seiner Gestaltungsfunktion gerecht zu werden.

Dem Personalbereich kommt eine konzeptionelle Verantwortung zu, wenn es darum geht, vor dem Hintergrund der jeweiligen Rahmenbedingungen der betrieblichen Personalarbeit Führungsinstrumente zu entwickeln oder Handlungsempfehlungen zu geben. Sicherlich ist dabei eine pragmatische, unternehmensspezifische Einordnung relevanter Führungstheorien unabdingbar. Erst dann können die Handlungsfelder der betrieblichen **Personalführung** durch die Führungskräfte des Unternehmens mit Leben erfüllt werden, wie es in dem Beitrag von *Zander* zum Ausdruck kommt.

**Rechtliche Rahmenbedingungen** prägen die Personalarbeit in besonderem Maße. Wie *Heinze* verdeutlicht, ist dabei einerseits zwischen unterschiedlichen Formen der **Unternehmensmitbestimmung** zu unterscheiden, während im Bereich der **betrieblichen Mitbestimmung** dem Betriebsverfassungsgesetz von 1972 die Rolle eines Drehbuchs für die

Kooperation zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern zukommt. Dabei bilden die mittlerweile etablierten Sprecherausschüsse der Leitenden Angestellten eine weitere Facette im Geflecht der betrieblichen Arbeitgeber-/Arbeitnehmerbeziehungen.

Die **Soziale Sicherung** bildet über Entgelt und Sozialleistungen hinaus einen weiteren Pfeiler, auf dem die betriebliche Personalarbeit aufbaut und dabei so gut wie nicht beeinflusst werden kann. *Seewald* gibt einen Überblick über die Sozialversicherung im System der sozialen Sicherung, das Sozialgesetzbuch und geht insbesondere ein auf die gesetzliche Krankenversicherung, Rentenversicherung, Unfallversicherung und die Arbeitsförderung.

Moderne Formen der **Arbeitszeit** haben die Praxis der betrieblichen Personalarbeit in den letzten Jahren schon deutlich geprägt. Dabei sind bislang aber nur erste Ansätze einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung realisiert worden. In dem Beitrag von *Rinninsland* sollen deshalb auch für zukünftige Aufgaben Lösungen skizziert werden, welche einerseits die Möglichkeiten der Entkoppelung von persönlicher Arbeitszeit und Betriebszeit nicht behindern und zugleich die Arbeitszeit-Präferenzen der Arbeitnehmer angemessen berücksichtigen.

### 3.52 Personen- und arbeitsplatzbezogene Leistungen

Dem **Entgelt** und den **Nebenleistungen** bzw. **Sozialleistungen** kommt eine hohe Bedeutung für die Leistungsbereitschaft der Arbeitnehmer zu. Deshalb sind mehrere Beiträge dieses Handbuches diesem Komplex gewidmet. Im ersten Beitrag beschreibt *Hoppe* relevante Entgelte ebenso wie aktuelle Instrumente der Entgeltfindung. Im zweiten Beitrag beschreibt *Heinze* eher grundsätzlich die aktuellen Möglichkeiten und Gestaltungsformen betrieblicher **Sozialeinrichtungen** und betrieblicher **Sozialmaßnahmen**. Im Kapitel **Nebenleistung/Sozialleistungen** geht *Hoppe* auf die heutige Entwicklung der Sozialleistungen ein und nimmt darüber hinaus Überlegungen zur Gestaltung einer künftigen Sozialleistungspolitik vor.

Die **betriebliche Altersversorgung** ist sicherlich wiederum vor dem Hintergrund der eben genannten Beiträge zu sehen. Für die Arbeitnehmer stellt sie eine der wichtigsten Sozialleistungen dar. Dabei ist sie in hohem Maße abhängig von den gesetzlichen Rahmenbedingungen. *Glaubrecht* beschreibt dabei sowohl die Entwicklung und die Bedeutung der betrieblichen Altersversorgung als auch die aktuellen Typen und Gestaltungsformen.

Letztlich sind auch die **Arbeitssicherheit** und **-gestaltung** ein wichtiger Eckpfeiler der betrieblichen Personalwirtschaft. *Krause* beschreibt in diesem Zusammenhang die wichtigsten gesetzlichen Rahmenbedingun-

gen und beleuchtet dabei insbesondere, wie sich die Arbeitssicherheit im Betrieb verbessern läßt, und wie sich Arbeitssysteme nach arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen gestalten lassen.

### 3.53 Funktionsbereiche

Mittlerweile gibt es eine große Vielfalt personalwirtschaftlicher Funktionsbereiche. Dabei geht *Hamel* im ersten Unterteil, der sich auf die Phasen der Personalarbeit bezieht, zunächst auf das Problem der **Personalanpassung** als grundsätzliches Problemfeld ein. *Schmidt-Dorrenbach* beschreibt im Beitrag **Personalplanung**, wie sehr diese Funktion die Bereiche der Personalbeschaffung, Personalfreisetzung und Personalentwicklung durchzieht.

*Claus* und *Heymann* erörtern die Möglichkeiten des **Personalmarketing** als Grundlage der **Personalbeschaffung**. Dabei wird deutlich, daß dieser Funktionsbereich schon lange vor der Anstellung eines Arbeitnehmers beginnt und dabei im Hinblick auf eine sinnvolle Einarbeitung und Mitarbeiterentwicklung mit der Anstellung keineswegs endet.

Hier gehen *Lorenzen* und *Westermann*, aufbauend auf dem Beitrag von *Claus* und *Heymann*, auf die einzelnen Phasen und Maßnahmen der **Einführung neuer Mitarbeiter** ein. Eine Checkliste zur Einführung neuer Mitarbeiter rundet die Darstellung ab.

*Hummel* beschreibt in seinem Beitrag über den **Personaleinsatz** die entsprechenden Ziele, Aufgaben und Rahmenbedingungen. Mit der Formel „die richtige Person an den richtigen Arbeitsplatz“ alleine ist es eben nicht getan. Mittlerweile gehört der **Personalabbau** zum festen Aufgabengebiet der Personalabteilung. Hier beschreibt *Wagner*, die einschlägigen Anlässe, Formen und Gestaltungsmöglichkeiten.

Vier Beiträge beschäftigen sich mit dem Schwerpunkt Einschätzung und Bewertung (Diagnostik). *Sarges* und *Weinert* diskutieren praxisrelevante Einsatzmöglichkeiten der **Personalauswahl**. Dabei gehen sie auch auf die jeweiligen systematischen Vorbedingungen und die betrieblichen Rahmenbedingungen ein. Manche Auswahlinstrumente sind nicht unumstritten oder mit Risiken behaftet. Insofern ist hier eine realistische und pragmatische Vorgehensweise wichtig.

Die **Mitarbeiterbeurteilung** ist sowohl eine wichtige Führungs- als auch eine wichtige Personalfunktion. *Wagner* geht in diesem Zusammenhang auf relevante Beurteilungssysteme, Fragen der Beurteilungstechnik und der Einführung eines Beurteilungssystems ein. Dabei ist das Beurteilungstraining ebenso wichtig wie eben auch das **Mitarbeitergespräch**. Hier beleuchtet *Westermann* typische Gesprächsarten. Er gibt Hinweise zur Durchführung von Gesprächen ebenso wie praktische Beispiele im Hinblick auf Schulungsseminare. Abschließend gibt *Grawert* einen kur-

zen, kompakten Überblick, was man bei der Anfertigung von **Arbeitszeugnissen** beachten sollte.

Der Qualifikation und Entwicklung der Mitarbeiter sind mehrere Beiträge gewidmet. *Bellmann* behandelt praxisrelevante Modelle und Prozesse der **Personalausbildung**, während *Schneider* die wichtigsten Aspekte der **Personalweiterbildung** erörtert (z. B. Bedarfserhebung, Lernziele, Planung, Realisierung, Transferproblematik).

*Olesch* geht in seinem Beitrag **Personalentwicklung** für Führungskräfte auf die einzelnen Instrumente ein, die sich entweder auf die jeweiligen Positionen oder auf die Entwicklung der jeweiligen Personen beziehen. Dabei spielen Training und Weiterbildung neben anderen Maßnahmen eine wichtige Rolle.

**Organisationsentwicklung (OE)** ist mittlerweile mehr als ein esoterisches Beschäftigungsfeld für „alternativ“ angehauchte „Humanfetischisten“. *Deppe* beschreibt deswegen die wichtigsten Bestandteile von OE-Konzepten, denen sicherlich zukünftig eine zunehmende Bedeutung gewiß sein wird.

Abschließend stellt *Wirth* die **Auslandsentsendung** vor. Dabei werden die damit verbundenen interkulturellen Aspekte immer wichtiger. Diese sind jeweils (in verstärktem Maße) zu beachten, wenn die einschlägigen Aspekte einer Vertragsgestaltung bei Auslandseinsätzen behandelt werden.

Mehrere Beiträge beschäftigen sich mit administrativen Aspekten. *Schaible* und *Trager* gehen zunächst einmal auf die Grundzüge der **Personalabrechnung** und **-administration** näher ein. Dabei stellen sie die damit zusammenhängende informationstechnische Unterstützung in einen engen Zusammenhang zu den Anforderungen an ein modernes Personalmanagement. *Hentschel* vertieft diese Darstellung im Hinblick auf die praxisrelevanten Aufgabenbereiche der **Personalabrechnung**. *Wunderer* stellt wiederum in seinem Beitrag über **Personalcontrolling** eine Querverbindung zu den Beiträgen von *Schaible/Trager* und *Hentschel* her. Dabei werden die wichtigsten Funktionen und Instrumente des Personalcontrolling incl. wichtiger positioneller Aspekte in einem konzeptionellen und strategisch orientierten Zusammenhang vorgestellt. *Zander* wiederum beschreibt wesentliche Aspekte der Personalinformation an unterschiedlichen Mitarbeitergruppen und zu wichtigen Informationsanlässen.

### 3.54 Entwicklungstendenzen

Die Herausgeber haben sich auf zwei wesentliche Entwicklungstendenzen beschränkt. Zunächst geht *Zander* auf das **Personalwesen im gemeinsamen Binnenmarkt** ein. Dabei werden sich manche Dinge noch stark verändern. Trotzdem können viele Überlegungen sich realistischere zunächst einmal an den vorhandenen (z. B. rechtlichen) Rahmenbedingungen orientieren. Dabei ist der Beitrag über „Europa 1993“ wiederum in einem engen Zusammenhang mit dem vorherigen Beitrag über die Auslandsentsendung und damit zusammenhängenden multi-kulturellen Aspekten zu sehen.

Die Reihe der Kapitel endet mit einem Beitrag von *Wandel* über die **personalpolitischen Aspekte eines umweltbewußten Managements**. Dabei zeigt es sich, daß die ökologischen Herausforderungen in besonderem Maße auch das Personalwesen angehen. Damit schließt sich wieder der Kreis zu Fragen einer entsprechenden Mitarbeitermotivation und dem adäquaten Führungsverhalten ebenso wie zu den Herausforderungen an die Sozial- und Tarifpartner und an die betriebliche Aus- und Weiterbildung.

#### Literatur

- Ackermann, K. F.* (1987), Konzeption des strategischen Personalmanagements für die Unternehmenspraxis. In: *Glaubrecht, H., Wagner, D.* (Hrsg.), *Humanität und Rationalität in Personalpolitik und Personalführung*, Freiburg i. Br.
- Brüggmann, H.* (1991), *Personalentwicklung als Aufgabe der Personalführung*, München
- Conrad, P., Pieper, R.* (1990), *Personalmanagement*. In: *Pieper, R., Richter, K.* (Hrsg.), *Management-Bedingungen, Erfahrungen, Perspektiven*, Wiesbaden/Berlin
- Domsch, M.* (1988), *Technologische Gatekeeper in der industriellen Entwicklung*, Stuttgart
- Friedrichs, H.* (1973), *Moderne Personalführung*, München
- Drumm, H. J.* (1989), *Personalwirtschaftslehre*, Berlin
- Fussan, H. M.* (1978), *Organe der AG*, Frankfurt a. M.
- Hax, K.* (1961), *Der Mensch und seine Arbeitskraft als betrieblicher Produktionsfaktor*, Frankfurt a. M.
- Lattman, Ch.* (1985), *Die Personalabteilung – Ihre gegenwärtige Stellung in der Unternehmung und ihre zukünftige Entwicklung*. In: *Die Unternehmung*, S. 192–211
- Marr, R.* (1987), *Entwicklungstendenzen der Personalwirtschaftslehre*. In: *Glaubrecht, H., Wagner, D.* (Hrsg.), *Humanität und Rationalität in Personalpolitik und Personalführung*, Freiburg i. Br.
- Marr, R.* (1988), *Perspektiven des technisch-kulturellen Wandels für das Personalmanagement*. In: *Marr, R.* (Hrsg.), *Mitarbeiterinteresse Unternehmenskultur*, Universität der Bundeswehr München, S. 1–16
- Martens, H., Bürger, M.* (1987), *Mitbestimmung 1967 und was nun?*, Düsseldorf

- Neuberger, O. (Hrsg.) (1989), Führen und geführt werden, 3. Aufl., Stuttgart
- Ostertag, A. (Hrsg.) (1981), Arbeitsdirektoren berichten aus der Praxis, Köln
- Remer, A., Wunderer, R. (1977), Entwicklungsperspektiven im betrieblichen Personalwesen. Ein Beitrag zur empirischen Forschung im Personalwesen. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, S. 742–762
- Sarges, W. (1991), Veränderungen von Organisationsstrukturen und ihr Einfluß auf das Personalmanagement. In: Kienbaum, J. (Hrsg.), Visionäres Personalmanagement, Stuttgart
- Schmidt, M. (1989), Interessenkonflikte bei der Wahrnehmung des Betriebsratsamtes, Konstanz
- Schneevoigt, J. (1990), Zukünftige Schwerpunkte der Personalarbeit. In: Personalführung, S. 643–650
- Spie, U. (1981), Mitbestimmung in der BRD in Recht und Praxis, Frankfurt a. M.
- Spie, U. (1985) Der Personalmanager im Vorstand, Stuttgart
- Wächter, H. J. (1983), Mitbestimmung, München
- Wächter, H. J. (1987), Professionalisierung im Personalbereich. In: DBW, S. 141–150
- Wagner, D., Rinninsland, G., Brüggmann, H. (1987), Der Arbeitsdirektor im Geltungsbereich des Mitbestimmungsgesetzes 1976, Arbeitspapier, Hamburg
- Wagner, D. (1989), Die Situation des Arbeitsdirektors gemäß MitbestG, Arbeitspapier, Hamburg
- Wagner, D. (1989 a), Zur Zentralisation und Dezentralisation der Personalfunktion in der Unternehmung. In: ZfO, S. 179–185
- Wagner, D. (1991), Organisation, Führung und Personalmanagement, 2. Auflage, Freiburg i. Br.
- Wollert, A. (1988), Personalpolitik als betrieblicher Gestaltungsfaktor. In: Bekkerath, P.G.v. (Hrsg.), Verhaltenstechnik im Personalwesen, Stuttgart, S. 11–73
- Wunderer, R. (1983), Führungsgrundsätze in Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung, Stuttgart



## Kapitel 2

### Personalorganisation

von *Christoph Hauke*

1. Begriff und Bedeutung . . . . .	30
2. Organisation des Personalwesens . . . . .	31
2.1 Gliederung nach Belegschaftsgruppen . . . . .	33
2.2 Gliederung nach Funktionen . . . . .	34
2.3 Gliederung nach Unternehmensbereichen . . . . .	34
2.4 Zahlenmäßige Besetzung der Personal-, Sozial- und Bildungsfunktionen . . . . .	35
3. Instrumente der Personalorganisation . . . . .	37
3.1 Organisationsplan . . . . .	38
3.2 Stellenplan und Stellenbesetzungsplan . . . . .	38
3.3 Stellenbeschreibung . . . . .	42
3.4 Funktionsmatrix . . . . .	42
4. Zusammenfassung . . . . .	43
Literatur . . . . .	43

## 1. Begriff und Bedeutung

Die traditionelle Organisationslehre geht von vorgegebenen Aufgaben und Sachzielen aus und versucht diese durch zweckmäßige Organisationsformen zu erfüllen. Dazu wird die Gesamtaufgabe des Unternehmens nach bestimmten Prinzipien (Verrichtung, Objekt, Rang, Phase, Zweckbeziehung) aufgliedert und den Stelleninhabern zugeordnet.

Die Personalorganisation dagegen stellt die Mitarbeiter eines Unternehmens und die damit zusammenhängenden organisatorischen Probleme und Maßnahmen in den Vordergrund. Konkret bezieht sich die Personalorganisation auf die Differenzierung und Integrierung der Mitarbeiter im Unternehmen, d. h. Analyse der Quantität und Qualität der vorhandenen Mitarbeiter und anschließender Gestaltung der **personenorientierten Aufbauorganisation** wie auch der Ablauforganisation.

Die Aufbauorganisation eines Unternehmens zeigt die Einordnung der Mitarbeiter in das hierarchische System mit allen Aufgaben und Kompetenzen, während die Ablauforganisation die Eingliederung der im Unternehmen tätigen Menschen in den Arbeits- und Informationsprozeß verdeutlicht. Diese Regelungen führen im Ergebnis zu einer Organisationsstruktur, die ein reibungsloses Handeln im Unternehmen gewährleisten soll. Bestehende Organisationsstrukturen können nicht als starre sozio-technische Gebilde gesehen werden, sondern müssen als dynamische und flexible Einrichtungen betrachtet werden. Sie unterliegen einem steten Wandel und müssen ständig an die Entwicklung des Umfeldes (z. B. neue Märkte, neue Technologien, gesellschaftliche Entwicklungen, gesetzliche Bestimmungen, Arbeitsmarkt), des Unternehmens (z. B. neue Produkte, Expansion von Teilbereichen) und des Mitarbeiters (z. B. Wertewandel, Qualifikationsniveau, Motivation) angepaßt werden. Man spricht in diesem Zusammenhang von **Organisationsentwicklung**, von einem permanenten aktiven und innovationsorientierten Anpassungsprozeß.

Die Gestaltungsaufgabe der Personalorganisation beschäftigt sich nicht ausschließlich mit der Eingliederung und Einbindung der Tätigkeiten der Mitarbeiter zur gemeinsamen Zielerreichung (Mensch-Mensch-System), sondern darüber hinaus auch mit der zweckmäßigen Verbindung von Mensch und Sachmitteln (Mensch-Maschine-System). Das Zusammenspiel von Sachmitteleinheiten (Maschine-Maschine-System) steht außen vor.

Die Personalorganisation ergibt sich aus der umfassenden Strukturierung des Unternehmens. Diese schafft die Voraussetzungen für die verschiedenen Aufgaben des betrieblichen Personalwesens, wie beispielsweise der Personalplanung, der Personalbeschaffung, des Personalein-

satzes und der Personalentwicklung. Sie liefert ferner Anhaltspunkte für die Aufgabenerfüllung des Stelleninhabers. Die Personalorganisation weist jedem Mitarbeiter im Unternehmen seinen Aufgabenbereich zu und grenzt ihn zu anderen Aufgabenbereichen ab. Darüber hinaus legt sie Kompetenz und Verantwortung fest und regelt die Über- und Unterstellung. Als besonders wichtig gilt die Darstellung von Weiterentwicklungsmöglichkeiten des Mitarbeiters im Unternehmen.

## 2. Organisation des Personalwesens

Der Personalbereich übernimmt im Rahmen der Verwirklichung von Unternehmenszielen eine Dienstleistungsfunktion. Anders als der Bereich Produktion erstellt er keine unmittelbar verwertbare Leistung; er ist am Prozeß der Leistungserstellung nicht direkt beteiligt.

Aus dieser **Dienstleistungsfunktion** ergibt sich für den Personalbereich die Aufgabe, die Leistungserstellung im Unternehmen zu unterstützen und konkret dafür zu sorgen, daß das benötigte Personal eingesetzt werden kann. Der Personalbereich hat zu gewährleisten, daß der richtige Mitarbeiter zur richtigen Zeit am richtigen Ort ist. Daraus ergeben sich vielfältige Teilfunktionen, wie beispielsweise die Personalbeschaffung und -auswahl, der Personaleinsatz oder die Personalentwicklung.

Diese **Aufgaben des Personalbereichs** können in strategische, taktische und operative Aufgaben unterteilt werden.

Zu den **strategischen** Personalaufgaben gehören die Bestimmung der Personalpolitik auf der Grundlage der langfristigen Unternehmensziele, die Koordination mit den Plänen der Unternehmensbereiche und die Entscheidung über zielkonforme Vorgehensweisen.

Betriebsübergreifende Maßnahmen werden unter den **taktischen** Aufgaben zusammengefaßt. Hierunter fallen beispielsweise Verhandlungen mit dem Betriebsrat, die Personalplanung oder die Personalentwicklung. Insbesondere der Förderung des Führungsnachwuchses muß aufgrund der demografischen Entwicklung besondere Aufmerksamkeit zukommen.

Zu den **operativen** Aufgaben des Personalbereichs wird die tägliche Arbeit gerechnet. Gemeint ist damit die Beratung und Zusammenarbeit mit Linienvorgesetzten (Fachvorgesetzten) beispielsweise bei der Personalauswahl, Arbeitsplatzbewertung, Mitarbeiterbeurteilung (Leistungs- und Verhaltensbeurteilung sowie Potentialeinschätzung).

Der Personalbereich eines Unternehmens kann nach verschiedenen Kriterien gegliedert werden. Die Organisationsstruktur ist dabei abhängig von den Aufgaben, die bewältigt werden sollen. Zweckmäßig ist jedoch eine Gliederung, die der Charakteristik des Unternehmens entspricht.

In einer Untersuchung der Deutschen Gesellschaft für Personalführung, Düsseldorf, zur Personalführung und Personalarbeit in Betrieben Bayerns wurde festgestellt, daß die Firmeninhaber bzw. Teilhaber besonders in Betrieben mit bis zu 100 Mitarbeitern für Personalverwaltung und Personalplanung zuständig sind. Geschäftsführer nehmen die Personalverwaltung, Personalplanung und Mitarbeiterinformation in den Betrieben mit bis zu 500 Mitarbeitern in starkem Maße wahr.

Die Zuständigkeit des Personalleiters für Personalplanung, Aus-, Fort- und Weiterbildung und Mitarbeiterinformation steigt mit der Mitarbeiterzahl an, und zwar bis zu Betrieben mit 5000 Mitarbeitern. Zu

Tabelle 1: Status des Personalwesens (Wirth/Beck 1986)

Kriterien	Status des Personalwesens		
	eigenständiger Bereich	nicht eigenständiger Bereich	insgesamt
<b>Betriebsgröße (Mitarbeiterzahl)</b>			
bis unter 100	51,9	48,1	100,0
100 - unter 500	70,7	29,3	100,0
500 - unter 1000	91,8	8,2	100,0
1000 - unter 2000	100,0	-	100,0
2000 - unter 5000	100,0	-	100,0
5000 und mehr	100,0	-	100,0
<b>Wirtschaftsbereich</b>			
Verarbeitendes Gewerbe	78,0	22,0	100,0
Handel und Dienstleistungen	83,6	16,4	100,0
<b>Umsatzklassen (In Mio DM)</b>			
bis unter 5	43,5	56,5	100,0
5 - unter 10	54,5	45,5	100,0
10 - unter 20	60,8	39,2	100,0
20 - unter 50	73,9	26,1	100,0
50 - unter 100	90,2	9,8	100,0
100 und mehr	95,3	4,7	100,0
<b>Ausgewählte Branchen</b>			
Metall/Elektro	85,6	14,4	100,0
Glas, Papier, Chemie	76,1	23,9	100,0
Textil, Bekleidung	69,8	30,2	100,0
Baugewerbe	64,9	35,1	100,0
<b>Besitzverhältnisse</b>			
Teil eines Firmenverbundes	84,0	16,0	100,0
Selbständiger Betrieb	72,8	27,2	100,0

erwähnen ist, daß Geschäftsführer oftmals die Personalplanung übernehmen, unabhängig vom Bestehen einer Personalabteilung.

Aus der Tabelle 1 wird der Status des Personalwesens ersichtlich. Abzulesen ist, daß mit steigender Beschäftigtenzahl und mit steigendem Umsatz immer mehr Betriebe eine eigenständige Personalabteilung aufweisen.

Gleichzeitig stellt die Praxis eine große Anzahl von Gliederungsmöglichkeiten zur Verfügung, aus denen sich drei Hauptrichtungen erkennen lassen.

## 2.1 Gliederung nach Belegschaftsgruppen

Der Personalbereich eines Unternehmens kann in seiner einfachsten Form nach **Belegschaftsgruppen** gegliedert werden. Dabei kann einmal nach gewerblichen und kaufmännischen Mitarbeitern unterschieden werden, aber auch nach dem Status im Unternehmen: Arbeiter, Angestellte, Führungskräfte. Diese Unterscheidung ist vielfach in kleineren Unternehmen üblich, da sie historisch gewachsen ist (siehe Abb. 1). Die 1. Leitungsebene (Inhaber, Geschäftsführer) befaßt sich dabei vorrangig mit der Personalarbeit für Führungskräfte und Angestellte. Die 2. Leitungsebene ist in der Regel für die gewerblichen Arbeitnehmer zuständig.

Diese Einteilung hat zur Folge, daß die Koordination der Personalarbeit nur unzulänglich beachtet wird und eine unterschiedliche Behandlung von Teilbereichen der Personalwirtschaft Nachteile mit sich bringt.

Vorteilhaft wäre dagegen eine Gliederung nach der **Wertigkeit von Aufgaben**. Während die Geschäftsleitung grundsätzliche personalpolitische Entscheidungen trifft und Prinzipien festlegt, ist dem Personalleiter die Koordination der Aufgaben (z. B. Personalplanung, Personalbeschaffung und -auswahl, Aus- und Weiterbildung, Entgeltfindung) vorbehalten.

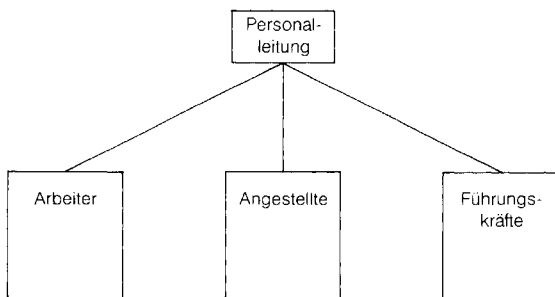


Abbildung 1: Gliederung nach Belegschaftsgruppen

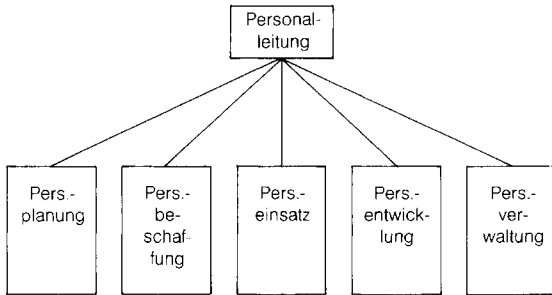


Abbildung 2: Gliederung nach Funktionen

## 2.2 Gliederung nach Funktionen

Eine Gliederung des Personalbereichs kann ebenso nach **Teilfunktionen** erfolgen. Darunter versteht man die Unterteilung in Funktionsbereiche wie etwa Personalplanung, Personalbeschaffung, Personalförderung, Personalverwaltung usw. (siehe Abb. 2). Voraussetzung ist hierbei die Spezialisierung des Mitarbeiters. Damit ist jedoch eine höhere Leistungseffizienz im Personalbereich verbunden. Spezifische Aufgaben können langfristig besser gelöst, neue Anforderungen schneller eingegliedert und letztlich Kosten eingespart werden.

Dem steht als Nachteil gegenüber, daß der Mitarbeiter im Unternehmen keinen Ansprechpartner findet, der für alle seine Fragen zuständig ist.

Während die Gliederung nach Belegschaftsgruppen Mitarbeiter mit vielseitigen Kenntnissen verlangt, stehen bei dieser Gliederung Spezialisten im Vordergrund.

## 2.3 Gliederung nach Unternehmensbereichen

Die Nachteile der Gliederung nach Funktionen soll die an den einzelnen Unternehmensbereichen orientierte Organisationsstruktur vermeiden. Vielfach wird diese auch als **Referentensystem** bezeichnet.

Hierbei wird für jeden Unternehmensbereich eine eigene Personalabteilung errichtet. Der jeweilige Personalreferent ist für die unmittelbare Betreuung eines Kreises von Mitarbeitern in diesem Bereich zuständig. Er ist somit ständiger Ansprechpartner in allen Personalangelegenheiten (siehe Abb. 3).

Besonders in großen Unternehmen findet man darüber hinaus eine Zergliederung des Personalbereichs, indem der Sozial- und der Bildungsbereich herausgelöst werden (siehe Abb. 4).

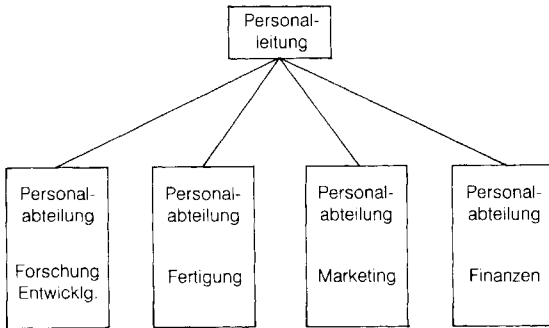


Abbildung 3: Gliederung nach Unternehmensbereichen

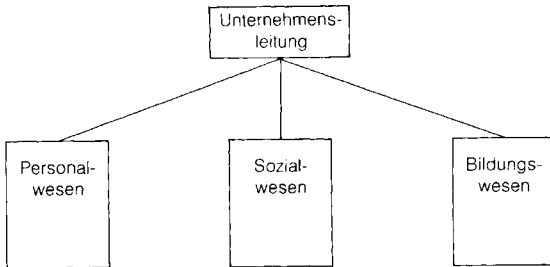


Abbildung 4: Gliederung nach Schwerpunkten

Vielfach werden auch Stabsstellen geschaffen, die spezielle Fachgebiete bearbeiten und die Personalbereiche dadurch entlasten. Dazu zählt beispielsweise die Betriebspsychologie oder das Tarifrecht.

#### 2.4 Zahlenmäßige Besetzung der Personal-, Sozial- und Bildungsfunktionen

Die Aktualität der zahlenmäßigen Besetzung der einzelnen Funktionen im Unternehmen ist im Hinblick auf Kostensenkungen und Wettbewerbsvorteile stets gegeben. In einer Erhebung bei 120 Unternehmen konnte die Deutsche Gesellschaft für Personalführung, Düsseldorf, differenzierte Ergebnisse vorlegen. Bei der Auswertung wurden

- die Größe der Unternehmen, gemessen an der Gesamtzahl der Mitarbeiter,
- die Art der Organisation von Personal-, Sozial- und Bildungswesen und
- die Branche

berücksichtigt (siehe Tab. 2, S. 36).

**Tabelle 2:** Durchschnittliche Besetzung der einzelnen Funktionen differenziert nach Größenklassen (Angaben in Promille der Gesamtbelegschaft, DGFP 1988)

Funktion	Mitarbeiter insgesamt (Größenklasse)						
	bis unter 500 (1)	500 bis unter 1000 (2)	1000 bis unter 2000 (3)	2000 bis unter 3000 (4)	3000 bis unter 5000 (5)	5000 bis unter 10000 (6)	über 10000 (7)
Leitung Personalwesen	3,70	1,79	1,44	1,18	0,96	0,85	0,66
Personalplanung u. -organisation	1,42	0,96	1,11	0,67	0,72	0,83	1,38
Personalbeschaffung u. -einsatz	2,73	1,92	2,05	1,80	1,79	1,84	1,50
Personalverwaltung	5,19	1,93	2,74	1,78	2,20	1,65	2,00
Rechtsfragen	0,93	0,47	0,32	0,42	0,32	0,28	0,18
Betriebliches Vorschlagswesen	0,40	0,29	0,63	0,36	0,30	0,38	0,24
Lohn- und Gehaltsabrechnung	5,00	4,15	4,07	4,19	3,36	2,78	3,19
Sonstige Personalfunktionen	3,17	1,78	0,96	4,91	0,65	0,95	1,30
<b>Personalfunktion insgesamt</b>	<b>18,82</b>	<b>10,82</b>	<b>11,18</b>	<b>11,66</b>	<b>9,34</b>	<b>8,73</b>	<b>9,64</b>
Leitung der Aus- u. Fortbildung	2,13	1,10	0,71	0,62	0,54	0,42	0,24
Ausbildung der Auszubildenden	1,63	2,11	2,25	2,09	2,33	2,47	4,17
Fortbildung	1,86	1,69	0,91	1,00	1,30	0,91	2,77
Sonstige Bildungsfunktionen	-	5,32	0,82	0,28	1,21	0,42	1,80
<b>Aus- und Fortbildung insgesamt</b>	<b>3,54</b>	<b>4,27</b>	<b>3,03</b>	<b>3,33</b>	<b>4,12</b>	<b>3,75</b>	<b>8,26</b>
Leitung des Sozialwesens	1,59	0,32	0,52	0,51	0,36	0,19	0,17
Betriebliche Altersversorgung	1,36	0,64	0,73	0,71	0,59	0,60	0,58
Gesundheitswesen incl. BKK	5,43	1,84	1,01	2,09	1,29	2,57	2,83
Ernährungswesen	5,44	5,31	7,18	8,76	9,02	5,14	8,61
Arbeitsschutz u. Sicherheit	2,83	5,61	4,98	5,49	5,51	12,74	5,03
Sonstige Sozialfunktionen	1,49	2,75	1,06	0,85	1,41	1,53	3,15
<b>Sozialfunktionen insgesamt</b>	<b>7,90</b>	<b>9,31</b>	<b>12,21</b>	<b>15,69</b>	<b>14,92</b>	<b>21,25</b>	<b>19,05</b>



Die Besetzung der Personalfunktion ist nach dem Kriterium der Belegschaftsstärke nicht durch prägnante Unterschiede zwischen den Gruppen gekennzeichnet. Der deutlich höhere Wert bei Unternehmen bis unter 500 Mitarbeitern ergibt sich dadurch, daß in diesen Unternehmen häufig ein Positionsinhaber ist, der, gemessen an der Zahl der Belegschaftsstärke, einen relativ hohen Anteil ausmacht.

Eine Differenzierung nach **Branchen** läßt erkennen, daß die meisten Mitarbeiter mit Personal-, Sozial- und Bildungsfunktionen in Banken, Versicherungen und in der chemischen Industrie zu finden sind.

Die Unternehmen der Nahrungs- und Genußmittelbranche weisen die niedrigsten Werte bei der Besetzung der Bildungsfunktionen auf. Die Sozialfunktionen sind in Unternehmen der chemischen Industrie stärker besetzt als in anderen Branchen.

Innerhalb der Personalfunktion stellt die Lohn- und Gehaltsabrechnung einen relativ großen Anteil. Im Durchschnitt sind 3,85 Promille der Belegschaft in dieser Funktion tätig. Gemessen an allen Mitarbeitern mit Personalfunktionen stellen die Lohn- und Gehaltsabrechner etwa 33%. In 11,9% der untersuchten Unternehmen ist die Lohn- und Gehaltsabrechnung nicht dem Personalwesen zugeordnet.

Des weiteren wurde die Anzahl der Auszubildenden ermittelt, die auf einen Ausbilder entfallen (siehe Tab. 3).

Tabelle 3: Auszubildende pro Ausbilder (DGFP 1988)

Größenklasse	Durchschnittliche Anzahl der „Azubis“ pro Ausbilder
1	17,9
2	25,0
3	20,6
4	17,0
5	21,3
6	15,8
7	10,9
insgesamt	13,3

### 3. Instrumente der Personalorganisation

Zur Durchführung einer zweckmäßigen Personalorganisation stehen den Verantwortlichen insbesondere folgende Instrumente zur Verfügung:

- Organisationsplan
- Stellenplan und Stellenbesetzungsplan
- Stellenbeschreibung
- Funktionsmatrix.

### 3.1 Organisationsplan

Unter dem Begriff **Organisationsplan** wird eine übersichtliche grafische Darstellung der betrieblichen Aufbauorganisation verstanden. Sie wird vielfach auch als **Betriebsgliederungsplan** oder **Organisations-schaubild** bezeichnet. Der Organisationsplan faßt alle im Unternehmen vorhandenen Stellen zu Abteilungen zusammen und zeigt

- die Zergliederung der Gesamtaufgabe in Teilaufgaben (Stellenbildung),
- die Zusammenfassung der Stellen zu Abteilungen oder zu Bereichen,
- die Rangordnung der verschiedenen Instanzen,
- die Zuordnung von Stabsstellen und
- vertikale Kommunikationssysteme.

Die Aufbauorganisation wird überwiegend vertikal dargestellt, da sie so den hierarchischen Aufbau des Unternehmens zeigt (siehe Abb. 5).

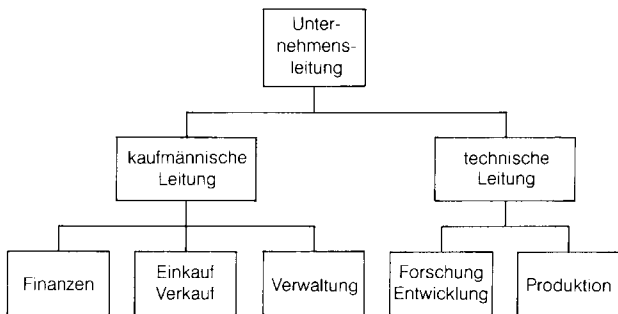


Abbildung 5: Darstellungsform eines Organisationsplanes

Die Verbindungslinien stellen die Instanzenwege und Leitungsbeziehungen dar. Werden zu den Aufgabenbereichen Namen von Mitarbeitern angegeben, handelt es sich um einen personenorientierten Organisationsplan.

Oberstes Prinzip des Organisationsplanes ist es in jedem Falle, das Wesentliche der Organisationsstruktur aufzuzeigen.

### 3.2 Stellenplan und Stellenbesetzungsplan

Die Stelle ist die niedrigste Gliederungsstufe in einer Organisation und in den meisten Fällen mit einem Arbeitsplatz identisch. Der **Stellenplan** ist die Zusammenfassung aller Stellen einer Abteilung oder eines Bereiches. Er enthält die Anzahl der Stellen, den Rang und den Aufgabenbereich der Stelle sowie sachliche Informationen wie beispielsweise Vollmachten, Lohn- oder Gehaltsgruppe usw. (siehe Abb. 6).

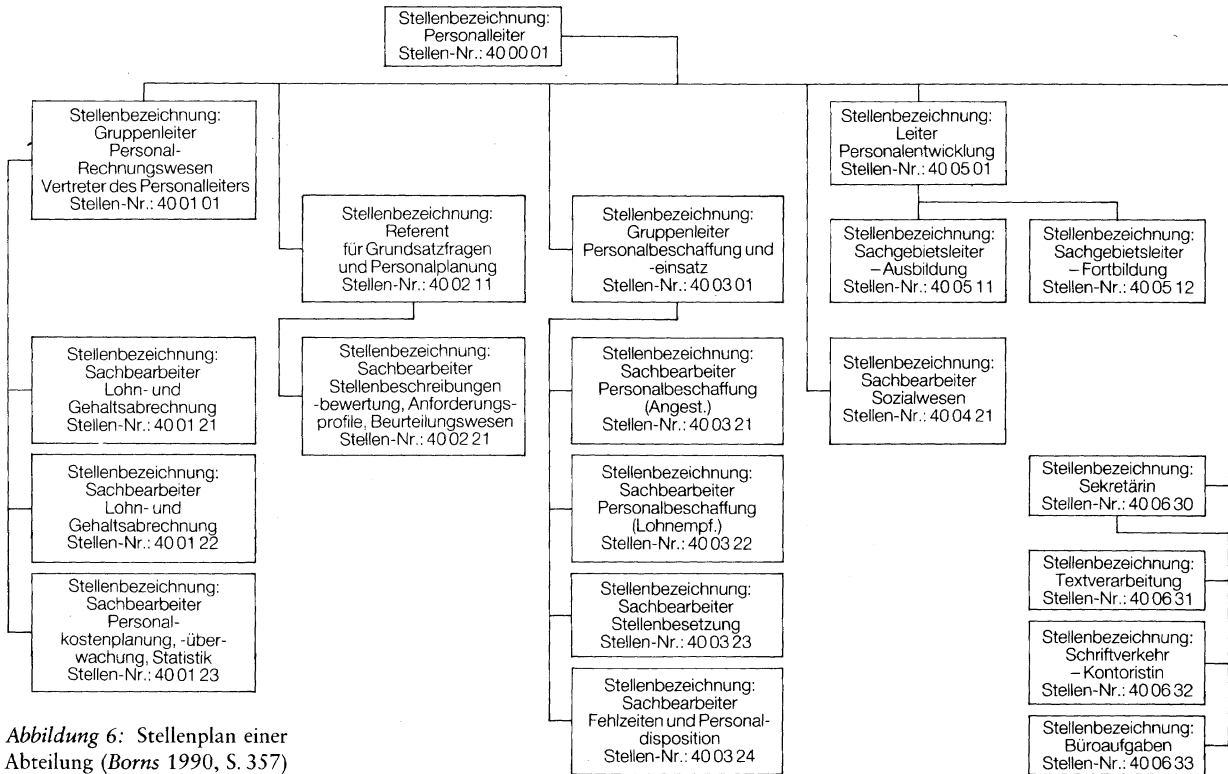


Abbildung 6: Stellenplan einer Abteilung (Borns 1990, S. 357)

Führungsorganisation	<b>Stellenbeschreibung</b>	Stand
	Ressort	

Kostenstelle	Planstellenbezeichnung
Planstellen-Vorgesetzter	Planstellen-Standort
Planstellen-Vertreter	Führungskreis
Planstellen-Inhaber vertritt	Direkt zugeordnete Planstellen
Sonstiges/Bemerkungen	

Ausschüsse/Arbeitskreise						
	Titel des Ausschusses	Leitung	Mitglied		Sitzungs-	
			ständ.	ww.	Turnus	Ort
intern						
extern						

	Sichtvermerke			Letzte Überprüfung
	Voges. des Planstelleninhabers	Planstelleninhaber	Führungsorganis.	
Datum				
Zeichen				

Abbildung 7: Formular zur Stellenbeschreibung (Wagner D., Personalführung u. Personalwirtschaft. In: Halbach, G. (Hrsg.), Handbuch Betrieb und Personal, Bonn, fortlaufend. S. 21 f.).

Führungsorganisation	<b>Stellenbeschreibung</b>  (1. funktionale Zielsetzung, 2. Aufgaben)	Stand
	Ressort	

Funktionsbezogene Zielsetzung:

Tätigkeiten/Aufgaben:

Prozent

noch Abbildung 7

Während der Stellenplan den Soll-Zustand aufzeigt, legt der **Stellenbesetzungsplan** die tatsächliche Belegung der Stellen dar (Ist-Zustand). Er wird analog dem Stellenplan aufgestellt und enthält den Namen des Stelleninhabers, dessen Funktionsbezeichnung, Rangstufe, Lohn- und Gehaltsgruppe sowie alle Vollmachten. Durch diese Kriterien grenzt sich der Stellenbesetzungsplan vom Organisationsplan ab.

### 3.3 Stellenbeschreibung

Die **Stellenbeschreibung** ist die schriftliche Festlegung der Stelleneingliederung in das Unternehmensgefüge, der Ziele, Aufgaben und Funktionen, die mit dieser Stelle verbunden sind, sowie der Verantwortlichkeiten und Kompetenzen. In Abbildung 7 wird ein entsprechendes Formular wiedergegeben. Darüber hinaus kann sie Anforderungen an den Stelleninhaber, insbesondere hinsichtlich dessen geforderter Qualifikation, enthalten. Zweck der Stellenbeschreibung ist die Schaffung einer klaren Ordnung, aus der jeder Mitarbeiter seine Stellung im Unternehmen erkennen kann.

In der Stellenbeschreibung sollten folgende Punkte enthalten sein:

- Stellenbezeichnung
- Ziel der Stelle
- Aufgabenbereich
- Rang der Stelle
- Über- und Unterordnungsverhältnisse
- Stellvertretung
- besondere Befugnisse.

Ergänzende Angaben:

- Anforderungen an den Stelleninhaber (insbes. Qualifikation)
- Kompetenzbegrenzungen (z. B. Vollmacht bis DM 5000)
- zu erstellende Berichte.

Eine Stellenbeschreibung ist nur dann von Nutzen, wenn sie die aktuellen Daten beinhaltet. Der entsprechende Pflegeaufwand sollte nicht unterschätzt werden.

### 3.4 Funktionsmatrix

Die **Funktionsmatrix** ist die grafische Darstellung der Aufgabenverteilung im Unternehmen. Sie grenzt die Kompetenzen und Verantwortungsbereiche voneinander ab und soll eine optimale Koordination der Stellen und Abteilungen gewährleisten. Die Darstellung erfolgt zweckmäßigerweise in Form einer Matrix, wobei die Abteilungen und Stellen in Spalten und die verschiedenen Aufgaben in Zeilen aufgezeigt werden.

Darüber hinaus kann die Art der Beteiligung durch Symbole verdeutlicht werden. In der Grundform wird dabei in Planung, Entscheidung, Durchführung und Kontrolle unterschieden. Durch Indizes können die Funktionen noch detaillierter dargestellt werden.

Die Funktionsmatrix trägt zur inhaltlichen Ergänzung des Organisationsplanes, des Stellen- und Stellenbesetzungsplanes und der Stellenbeschreibung bei.

#### 4. Zusammenfassung

Der Personalbereich eines Unternehmens kann nach unterschiedlichen Gesichtspunkten gegliedert werden. Die zugrundeliegende Organisationsstruktur ist dabei u. a. unabhängig von den Aufgaben, die bearbeitet werden sollen. In vielen Fällen ist die Organisation des Personalwesens eng mit der Aufbaustruktur des Gesamtunternehmens verknüpft.

Der Personalbereich eines Unternehmens kann in seiner einfachsten Form nach Belegschaftsgruppen (z. B. Arbeiter, Angestellte, Führungskräfte) gegliedert werden. Diese Unterscheidung ist vielfach in kleineren Unternehmen üblich. Dagegen findet sich eine Organisation nach Funktionen bzw. Unternehmensbereichen eher in größeren Unternehmen. Zur Durchführung einer zweckmäßigen Organisation im Rahmen der betrieblichen Personalarbeit können folgende Instrumente eingesetzt werden:

- Organisationsplan
- Stellenplan- und Stellenbesetzungsplan
- Stellenbeschreibung
- Funktionsmatrix.

#### Literatur

- Borns, H.* (Hrsg.) (1990), Handbuch Personalplanung, Neuwied  
Bundesarbeitgeberverband Chemie e. V. (1986), Personalplanung im Betrieb, Wiesbaden  
Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. (DGFP) (1970), Die Organisation des Personalwesens in einem modernen Unternehmen, Düsseldorf  
Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. (DGFP) (1988), Die zahlenmäßige Besetzung der Personal-, Bildungs- und Sozialfunktionen 1988, Düsseldorf  
*Spie, U.* (1988), Personalwesen als Organisationsaufgabe, Heidelberg  
*Wagner, D.* (1988), Personalführung und Personalwirtschaft. In: *Halbach, G.* (Hrsg.), Handbuch Betrieb und Personal, Bonn, fortlaufend  
*Wirth, H., Beck, M.* (1986), Personalführung und Personalarbeit in den Betrieben Bayerns, München  
*Zander, E.* (1990), Praxis des Führens, Heidelberg





# Kapitel 3

## Personalführung

von *Ernst Zander* \*

1. Was bedeutet Personalführung? . . . . .	46
1.1 Zum Begriff der Personalführung . . . . .	46
1.2 Ziele und Inhalte der Personalführung . . . . .	47
2. Rahmenbedingungen einer betrieblichen Personalführung . . . . .	48
2.1 Personalführung als Element der Unternehmensführung . . . . .	48
2.11 Unternehmensführung . . . . .	48
2.12 Personalführung und Personalpolitik . . . . .	49
2.13 Personalführung und Personalwirtschaft . . . . .	50
2.2 Führungstheoretische Zusammenhänge . . . . .	51
2.21 Führungsfunktionen . . . . .	52
2.22 Übersicht ausgewählter Führungstheorien . . . . .	53
2.221 Eigenschaftsansatz . . . . .	53
2.222 Verhaltensansatz . . . . .	54
2.223 Situations- und Interaktionsansatz . . . . .	56
2.23 Zur Bedeutung von Führungsstilen für die betriebliche Praxis . . . . .	61
2.231 Der autoritäre Führungsstil . . . . .	61
2.232 Der charismatische Führungsstil . . . . .	61
2.233 Der Laissez-faire-Führungsstil . . . . .	62
2.234 Der kooperative Führungsstil . . . . .	62
2.24 Unternehmenskultur und symbolische Führung . . . . .	63
3. Handlungsfelder der Personalführung . . . . .	64
3.1 Führung und Zusammenarbeit . . . . .	64
3.2 Führungsaufgaben . . . . .	65
3.21 Ziele setzen . . . . .	65
3.22 Verantwortung delegieren . . . . .	67
3.23 Informieren . . . . .	67
3.24 Entscheidungen treffen . . . . .	68
3.25 Kontrollieren . . . . .	69
3.26 Leistung bewerten und beurteilen . . . . .	70
3.27 Mitarbeiter fördern . . . . .	71
4. Die Bedeutung von Führungsmodellen für die Personalführung . . . . .	72
4.1 Strukturelle Zusammenhänge von Führungsmodellen . . . . .	72

\* bearbeitet von *Axel Krause*

4.2 Führungsmodelle im Überblick . . . . .	74
4.3 Konzeptionelle Defizite . . . . .	75
4.4 Funktionale Beziehungen zur Personalführung . . . . .	76
4.41 Orientierungs- und Ordnungsfunktion . . . . .	76
4.42 Generalisierungs- und Identifikationsfunktion . . . . .	76
5. Zusammenfassung . . . . .	77
Literatur . . . . .	77

## 1. Was bedeutet Personalführung?

Führung zählt zu den meist untersuchten Themen in Wissenschaft und Praxis. Nicht nur für Unternehmen ist Führung von außerordentlich großer Bedeutung. Jede Organisation wird in ihrer wirtschaftlichen und sozialen Leistungsfähigkeit durch Führung stark beeinflusst. Im betrieblichen Zusammenhang beeinflusst das jeweilige Führungsverhalten vor allem Lernprozesse, die Akzeptanz und Qualität von Entscheidungen, die Arbeitsmotivation, die Produktivität sowie das Leistungsverhalten der Mitarbeiter und schließlich die Fähigkeit eines Unternehmens, sich an sich verändernde Umweltbedingungen anzupassen. **Personalführung** hat u. a. die Aufgabe, diese Bereiche in ihrer Wirkung durch entsprechende Gestaltungsmaßnahmen zu fördern. Damit leistet sie einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg. In einer sich schnell verändernden Arbeitswelt bedeutet dies für die Verantwortlichen aber auch, daß sie flexibel reagieren müssen, d. h. daß sie den Erwartungen, Anforderungen und Bedürfnissen der Menschen so weit wie möglich gerecht werden sollten. Damit wird deutlich, daß ohne Personalführung die Zusammenarbeit aller Mitarbeiter zur Erfüllung gemeinsamer Ziele nicht denkbar ist.

### 1.1 Zum Begriff der Personalführung

Unter Personalführung wird allgemein auch Mitarbeiterführung verstanden. Eine einheitliche Definition von Personalführung gibt es wegen der interdisziplinären Ausrichtung dieser Disziplin (siehe Abb. 1) und den vielfältigen Beziehungen zu anderen Wissenschaftsbereichen nicht.

Inhaltlich ist der Begriff der Personalführung von dem der Menschenführung abzugrenzen. Ersterer bezieht sich auf „Organisationen der Wirtschaft und Verwaltung“ (Kosbiel 1976, S. 1076), letzterer beleuchtet auch Einflußbeziehungen außerhalb des betrieblichen Geschehens, wie etwa in Sportvereinen oder in der Familie. Grundsätzlich läßt sich Personalführung durch die folgenden typischen Merkmale näher spezifizieren:

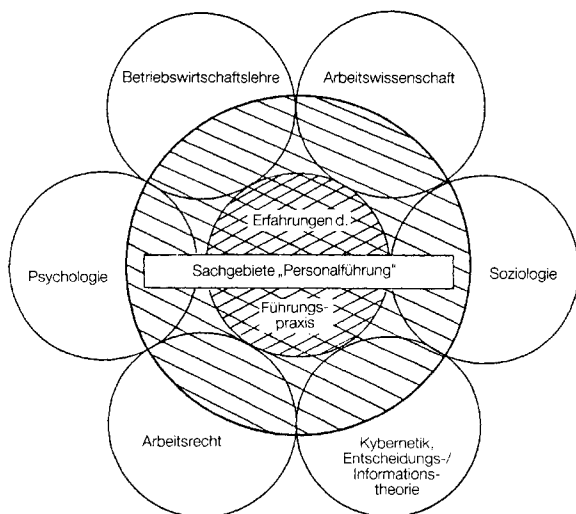


Abbildung 1: Der interdisziplinäre Zusammenhang von Personalführung  
(Richter 1985, S. 52)

- Personalführung ist **zielgerichtet** (vgl. *Wunderer/Grunwald* Bd. 1, 1980, S. 62; *Baumgarten* 1977, S. 9) und orientiert sich an der Erfüllung der Unternehmensziele.
- Personalführung vollzieht sich als Prozeß der **Verhaltensbeeinflussung** der Willensbildung und -durchsetzung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern (vgl. *Heinen* 1984, S. 180–182).
- Personalführung erfolgt durch Personen, die legitimiert sind, Führungseinfluß auszuüben (vgl. *Bleicher/Meyer* 1976, S. 38; *Heinen* 1984, S. 180–181). Meist sind dies Vorstände, Geschäftsführer und Führungskräfte.

Demnach ist unter Personalführung in diesem Beitrag die zielorientierte soziale (interpersonelle) Einflußnahme durch Führungskräfte zu verstehen.

## 1.2 Ziele und Inhalte der Personalführung

Führungskräfte haben sich täglich mit Problemen der „richtigen“ Führung ihrer Mitarbeiter auseinanderzusetzen. Hiermit wird in erster Linie eine **leistungsorientierte Führung** gefordert. Abgestimmt auf die Unternehmensführung, die alle Führungsaktivitäten eines Unternehmens umfaßt, zielt Personalführung zunächst darauf ab, die jeweiligen Unternehmensziele zu erfüllen.

Personalführung ist dafür verantwortlich, daß die zur Realisierung dieser Zielvorgaben notwendigen Rahmenbedingungen möglichst optimal geschaffen werden. Deshalb wird der Zufriedenheit und der Motivation der Mitarbeiter eine zentrale Bedeutung beigemessen. Allerdings setzt sich in zunehmendem Maße die Erkenntnis durch, daß hierbei ein „geeignetes“ Führungsverhalten ebenso wichtig ist, wie eine gemeinsam akzeptierte Führungsphilosophie.

Ziel der Personalführung ist es demnach, den Konsens gemeinsamer Wertvorstellungen, Normen und Verhaltensmuster mit geeigneten Führungsinstrumenten und -techniken zu erhöhen, um damit eine möglichst breite Handlungsbasis für eine erfolgreiche Unternehmensführung zu schaffen. Personalführung schließt damit nahezu alle Führungsebenen eines Unternehmens ein (vgl. *Zander/Töpfer* 1982, S. 2). Hierdurch wird ihre zentrale Stellung im Unternehmen deutlich. Gleichzeitig ergibt sich auch eine Reihe von Berührungspunkten zu anderen Teilfunktionen der Unternehmensführung.

## 2. Rahmenbedingungen einer betrieblichen Personalführung

Personalführung kann die ihr gestellten Aufgaben nur erfüllen, wenn sie integraler Bestandteil einer umfassenden Unternehmensführung und -politik ist. Isoliert betrachtet, würde sie wirkungslos bleiben, weil sie mit anderen Teilbereichen der Unternehmensführung, z. B. der Personalpolitik und Personalwirtschaft eng verknüpft ist (vgl. *Wagner* 1982, Kap. 1, S. 1–2). Daher sollen nun die wichtigsten Rahmenbedingungen einer betrieblichen Personalführung kurz skizziert werden.

### 2.1 Personalführung als Element der Unternehmensführung

#### 2.11 Unternehmensführung

Ziel eines Unternehmens muß es sein, Wachstum und Ertragskraft langfristig so zu sichern, daß seine Unabhängigkeit erhalten bleibt oder sich sogar vergrößert. Hierfür sind unternehmerisches Denken und Handeln, aber auch Wirtschaftlichkeit wichtige Voraussetzungen. Im Rahmen ökonomischer Zielsetzungen hat hier zweifellos der Mensch als „Produktionsfaktor“ eine besondere Bedeutung, weil er mit anderen Organisationselementen (z. B. neuen Technologien) den Arbeitsprozeß gestaltet und ihn wesentlich beeinflusst.

Jedes Unternehmen hat allerdings auch einen Sachzweck zu erfüllen, der sich in vielen Fällen auf die Erwirtschaftung von Gütern oder die Erbringung von Dienstleistungen bezieht. Durch Bestrebungen, den Arbeitsplatz soweit wie möglich human zu gestalten, wird darüber hin-

aus die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers deutlich hervorgehoben. Sowohl Sach- als auch **Sozialziele** gilt es daher, in Übereinstimmung zu bringen. Die Erfüllung dieser Aufgabe wird oftmals durch konkurrierende Beziehungen beider Zielbereiche erschwert. Aufgabe der Personalführung ist es daher, die hieraus entstehenden Konflikte soweit wie möglich zu reduzieren.

Personalführung ist gleichzeitig Element einer ganzheitlichen, d. h. alle Handlungsfelder einbeziehenden Unternehmenspolitik. Im Sinne einer „effizienten“ Unternehmensführung müssen beide Bereiche aufeinander abgestimmt werden.

Im allgemeinen bezieht sich die **Unternehmenspolitik** auf alle strategischen und taktischen Entscheidungen, die in einem Unternehmen getroffen werden (vgl. *Bleicher* 1971, S. 123). Darüber hinaus ist die Unternehmenspolitik für die Ermittlung von Leistungspotentialen (besonders der finanziellen Ressourcen) und für die durchzuführenden Strategien, mit der die Unternehmensziele erreicht werden sollen, verantwortlich (vgl. *Bisani* 1985, S. 37). Wichtige konzeptionelle Grundlagen für eine Unternehmenspolitik können aus dem Unternehmensleitbild sowie aus Entwicklungsprognosen, die wiederum als interne Stärken- und Schwächenanalysen wesentliche Informationen bei Veränderungen von Umwelteinflüssen liefern, abgeleitet werden. Unternehmenspolitik hat demnach bedeutende Entwicklungen, die zu ökonomischen, sozialen und technologischen Veränderungen im Unternehmen führen, für Führungskräfte und Mitarbeiter transparent zu gestalten. Sie stellt damit einen wichtigen Orientierungsrahmen auch für die Personalführung dar.

## 2.12 Personalführung und Personalpolitik

Als Bestandteil einer leistungsfähigen Unternehmenspolitik hat die betriebliche **Personalpolitik** die Aufgabe, Voraussetzungen zu schaffen, unter denen die Mitarbeiter eines Unternehmens bereit sind, hohe Leistungen zu erbringen (siehe auch Kap. 1). Demnach scheint es angemessen zu sein, folgende Ziele einer betrieblichen Personalpolitik besonders hervorzuheben (vgl. *Roschlau* 1990, S. 8; *Schuhmacher* 1985, S. 44):

- die Personalbeschaffung qualitativ geeigneter Mitarbeiter in der erforderlichen Anzahl,
- ein anforderungs- und eignungsgerechter Personaleinsatz,
- eine menschengerechte Arbeitsgestaltung durch Humanisierung der Arbeitsbedingungen,
- eine leistungsgerechte Entlohnung,
- Sicherheit des Arbeitsplatzes,
- Motivation der Mitarbeiter,

- eine stetige Verbesserung des Qualifikationsniveaus aller Mitarbeiter durch berufliche Aus- und Fortbildung sowie
- Aufstiegschancen im Unternehmen.

Die jeweiligen Ziele der Personalpolitik werden mit Hilfe geeigneter Strategien und Instrumente der Personalführung realisiert. Verständlich ist daher auch, daß Personalpolitik und Personalführung in engem Zusammenhang stehen und aufeinander abgestimmt sein müssen.

### 2.13 Personalführung und Personalwirtschaft

**Personalwirtschaft** wird als Oberbegriff für alle mit dem Personal im Betrieb verbundenen Funktionen verstanden. In der Praxis wird anstelle von Personalwirtschaft häufig auch der Begriff „Personalwesen“ verwendet (vgl. *Schultz* 1981, S. 2).

Institutionell bezeichnet Personalwirtschaft alle mit personalwirtschaftlichen Fragen beschäftigten organisatorischen Einheiten.

Personalwirtschaft als Funktion dagegen umfaßt alle Aktivitäten, die zu einer wirtschaftlichen und personengerechten Ausstattung des betrieblichen Leistungsprozesses nötig sind.

Eine wesentliche Aufgabe der Personalwirtschaft besteht zum einen darin, Einflüsse aus dem Unternehmensumfeld **rechtzeitig** zu erkennen und in personalpolitische Maßnahmen umzusetzen. Das Personalwesen ist zum anderen für einen effizienten Einsatz von Arbeitskräften verantwortlich. Es steht innerhalb des Betriebes somit im Spannungsfeld zwischen dem wirtschaftlichen Auftrag des Unternehmens und den individuellen Erwartungen der Mitarbeiter (siehe auch Kap. 1).

Als integraler Bestandteil einer umfassenden Unternehmensplanung hat die **Personalplanung** dafür zu sorgen, daß die im Unternehmen benötigten Arbeitnehmer in der erforderlichen Qualität und Quantität kurz-, mittel- und langfristig zur Verfügung stehen (vgl. *Roschlau* 1990, S. 18). Der Prozeß der Personalplanung vollzieht sich in mehreren aufeinander abgestimmten Schritten der Personalbedarfsplanung, Personalabbauplanung, Personalentwicklungsplanung, Personaleinsatzplanung und Personalkostenplanung (siehe Kap. 13). Da die betriebliche Personalplanung bestrebt ist, neben den unternehmerischen Zielen ebenso die Interessen der Arbeitnehmer soweit wie möglich in Einklang zu bringen, ergeben sich auch hier wichtige Berührungspunkte zur Personalführung. Viele Unternehmen wägen genau ab, ob eine innerbetriebliche **Personalbeschaffung** einer außerbetrieblichen vorzuziehen ist oder umgekehrt. Während eine innerbetriebliche Beschaffung den eigenen Mitarbeitern u. U. neue Aufstiegschancen eröffnet, damit die Bindung an das Unternehmen erhöht und für ein besseres Betriebsklima sorgt, können außerbetriebliche Personalbeschaffungsmaßnahmen für die

Mitarbeiter oftmals genau das Gegenteil bewirken. Wichtige personalpolitische Entscheidungen innerhalb dieses Teilbereiches berühren damit die Personalführung durch die Berücksichtigung von Arbeitnehmerinteressen sowohl in positiver als auch in negativer Hinsicht.

Im Rahmen der **Personaleinsatzplanung** steht die Frage im Mittelpunkt, inwieweit Mitarbeiter optimal, d. h. ihren Fähigkeiten gemäß eingesetzt werden können. Ein eignungsgerechter Personaleinsatz schafft daher wichtige motivationale Voraussetzungen, die wiederum die Personalführung positiv beeinflussen.

Nicht zuletzt wird eine aktive Personalführung durch eine leistungsfähige **Personalentwicklungsplanung** unterstützt. Hierbei gilt es, Mitarbeiter für andere, meist qualifizierte Aufgaben im Rahmen geeigneter Bildungsmaßnahmen zu fördern.

In der Personalwirtschaft ist darüber hinaus eine Reihe administrativer Aufgaben wahrzunehmen. Als wirkungsvolle Informations- und Entscheidungshilfe für Geschäftsführung, Vorstände und Führungskräfte hat sich in vielen Fällen die **Personalstatistik** erwiesen (siehe auch Kap. 27, 28, 30). Hiermit werden wichtige Informationen über den Personalbestand, die Personalstruktur, Personalbewegungen (Fluktuation, Versetzungen), Ausfall- und Arbeitszeiten, Personalkosten, Personalbeschaffungs- und Entwicklungsmaßnahmen und Sozialleistungen bereitgestellt (vgl. *Roschlau* 1990, S. 461 f.). Für einen reibungslosen Führungsprozeß stehen somit wesentliche Informationen zur Verfügung.

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, daß eine erfolgreiche Personalführung ohne eine **gegenseitige Abstimmung und Zusammenarbeit** mit den genannten Teilgebieten der Personalwirtschaft nicht möglich ist. Wirkungen und Anwendungsmöglichkeiten betrieblicher Personalführung können im Rahmen führungstheoretischer Zusammenhänge besser beurteilt werden. In diesem Zusammenhang sollen einige Führungstheorien vorgestellt werden.

## 2.2 Führungstheoretische Zusammenhänge

Zum Thema Führung liegt eine Reihe empirischer Untersuchungen und Erklärungsansätze vor. Aufgrund der vielen unterschiedlichen Einflußfaktoren, die es im Führungsgeschehen zu berücksichtigen gilt, ist menschliches Verhalten naturgemäß nie exakt vorherzusagen. Dennoch sind wissenschaftliche Führungstheorien für den Praktiker nicht uninteressant. Die für die Personalführung so entscheidenden Größen wie Motivation, Führungsverhalten und Führungsstil lassen sich durch differenzierte theoretische Erkenntnisse in ihren Auswirkungen für die Praxis besser einschätzen. Zuvor wird auf die im Führungsgeschehen wichtigen Führungsfunktionen näher eingegangen.

2.21 Führungsfunktionen

Führung ist einerseits mit der Erfüllung von Sachzielen verbunden. Damit steht die **Lokomotionsfunktion** der Führung im Vordergrund. Die erfolgreiche Zielerfüllung ist demnach primär unter Leistungs- und Zeitvorgaben sicherzustellen. Unter Berücksichtigung humaner Gesichtspunkte muß der Vorgesetzte andererseits bemüht sein, sich soweit wie möglich um die Interessen der Mitarbeiter und den Gruppenzusammenhalt zu kümmern. Mit der **Kohäsionsfunktion** der Führung sollen motivierende Arbeitsbedingungen ebenso für einzelne Mitarbeiter wie für Gruppen geschaffen werden. Diese Zusammenhänge gibt Abbildung 2 wieder.

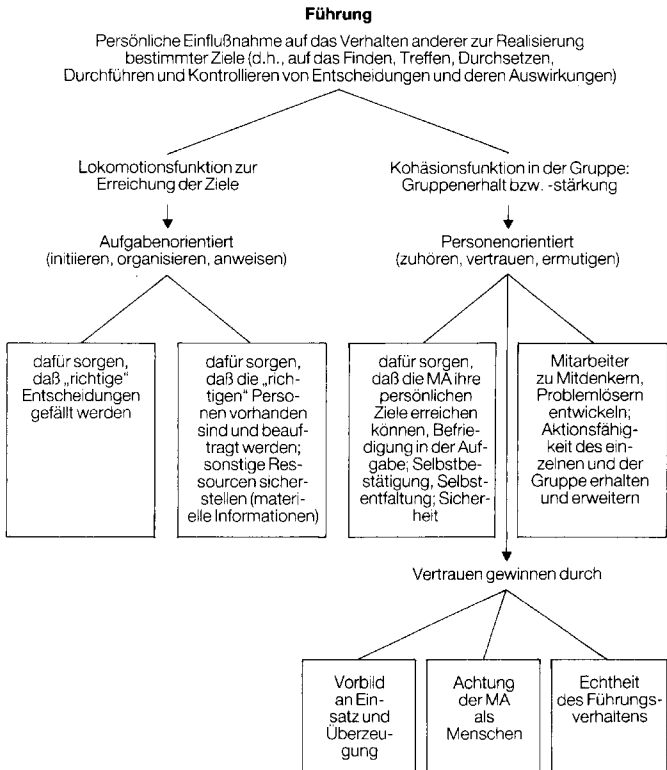


Abbildung 2: Lokomotions- und Kohäsionsfunktion der Führung  
(Zander 1980, S. 15)



Aus dem Gesamtkontext der Führungsaufgaben ergeben sich naturgemäß im einzelnen komplexere Anforderungen an die Vorgesetzten. Den hierzu wichtigen Komplex der Verhaltensbeeinflussung haben verschiedene Führungstheorien untersucht.

## 2.22 Übersicht ausgewählter Führungstheorien

Führungstheorien erheben oftmals den Anspruch, Zusammenhänge des Führungsgeschehens allgemein gültig zu erklären. Dagegen werden die praktischen Erfahrungen sehr unterschiedlich nach individuellen Gesichtspunkten interpretiert. Den Ansätzen der Führungsforschung stehen somit prinzipiell subjektive Erfahrungen aus praktischer Sicht gegenüber (vgl. *Biedermann* 1990, S. 237–238). Trotz dieser gegensätzlichen Auffassungen ergeben sich durchaus interessante Berührungspunkte zwischen Theorie und Praxis, wie die nachfolgende Übersicht zeigt.

### 2.221 Eigenschaftsansatz

Dem individualistischen Menschenbild entsprechend, liegt dem Eigenschaftsansatz („Great Man Theory“) als historisch ältestem Ansatz die Vorstellung zugrunde, daß bestimmte Personen besondere **Fähigkeiten** und **Eigenschaften** zur Führung haben (vgl. *Wunderer/Grunwald* 1981, Bd. 1, S. 113–129).

Zu diesem Zweck wurden sowohl

- physische Eigenschaften (wie Größe, Körperkraft, Gesundheit) und schließlich
- psychische Eigenschaften und Persönlichkeitsmerkmale (wie Intelligenz, Willensstärke, Fleiß, Leistungsmotivation, hohe Frustrationstoleranz) untersucht.

Zahlreiche Ergebnisse weisen hierzu allerdings relativ niedrige Zusammenhänge zwischen den ermittelten Eigenschaften und dem zu erwartenden Führungserfolg auf (vgl. *Neuberger* 1990, S. 64).

Zu den **Eigenschaften**, mit denen ein erfolgreicher Führer beschrieben werden kann, zählen oftmals Intelligenz, Verantwortungsbereitschaft, Kontaktfähigkeit, Initiative usw. In der Regel sind auch heute Vorstellungsgespräche darauf ausgerichtet, derartige Eigenschaften eines Bewerbers zu erfassen. Die in der Praxis bekannten Beurteilungsverfahren für Führungskräfte bedienen sich ebenfalls dieser Kriterien zur Einschätzung der Führungsfähigkeit.

Vielfach werden die Erkenntnisse des Eigenschaftsansatzes auch im Rahmen der Eignungsdiagnostik genutzt. Die **praktische Anwendung** eigenschaftstheoretischer Erkenntnisse bezieht sich hier häufig auf **Assessment-Center-Verfahren** (vgl. *Lattmann* 1989) als Instrumente der

Personalentwicklung, die bei der Personalauswahl (z. B. bei der Besetzung von Führungspositionen) vorrangig eingesetzt werden. Führungserfolg läßt sich hiermit allein jedoch nicht vorhersagen.

Viele Untersuchungen zur Eigenschaftstheorie konnten insgesamt nur zeigen, **warum** eine Person mit bestimmten Eigenschaften eine bestimmte Führungsposition innehat. Diese Eigenschaften genügen aber in einer anderen Situation – d. h. Unternehmen oder Abteilung mit veränderter Aufgabenstellung und anderen Mitarbeitern – häufig nicht. Zu bedenken ist hierbei, daß eigenschaftstheoretische Erklärungsversuche **keine Aussagen** über die **Geführten**, die **Aufgaben**, die notwendigen **Interaktionen** und die **Entwicklung** zum Führer machen. Die Praxis hat gezeigt, daß eine Führungskraft mit sogenannten führungsrelevanten Eigenschaften, wie Intelligenz, Initiative usw. keineswegs universell einsetzbar und in jedem Fall erfolgreich sein muß. Außerdem ist zu überlegen, ob bestimmte Eigenschaften (wie z. B. Selbstsicherheit) Ursache oder Folge des Aufstiegs in eine Führungsposition sind. Vielmehr dürfte ein neuernannter Vorgesetzter unter dem Einfluß eines natürlichen Anpassungsprozesses diejenigen Eigenschaften entwickeln, die von ihm gefordert werden und den allgemeinen Erwartungen entsprechen.

Führungserfolg ist somit nicht allein abhängig von bestimmten Eigenschaften. Hierzu sind vor allem situative Bedingungen, wie etwa die Art der Aufgabe, das Qualifikationsniveau und die Motivation der Mitarbeiter zu berücksichtigen.

### 2.222 Verhaltensansatz

Anfang der fünfziger Jahre richtete sich das Forschungsinteresse stärker auf die Untersuchung des Führungsverhaltens. Diese Entwicklung zur Führungsstilforschung leitete eine Vielzahl empirischer Arbeiten ein.

An der *University of Michigan* wurde unter der Leitung von *Rensis Likert* (*New Patterns of Management* 1961) ein eindimensionales Führungsstil-Konzept entwickelt. Es unterscheidet zwischen einem produktionsbezogenen und einem mitarbeiterbezogenen Führungsstil. Produktionsbezogen oder **leistungsorientiert** heißt demnach ein Führungsverhalten, bei dem die technischen Gesichtspunkte und Leistungsaspekte der Aufgabe besonders betont werden. Der Mensch wird hier vordergründig als „Produktionsfaktor“ zum Erreichen institutioneller Ziele gesehen. Ein **mitarbeiterorientiertes** Führungsverhalten richtet sich stärker an zwischenmenschlichen Beziehungen bei der Aufgabenerfüllung aus und fördert die persönliche Entwicklung des Mitarbeiters.

Eine integrative Betrachtungsweise beider Dimensionen Mensch und Arbeit beschreibt das **Verhaltensgitter** („Managerial Grid“) in Abbildung 3. Demnach soll der Vorgesetzte sowohl mitarbeiter- als auch aufgabenorientiert führen.

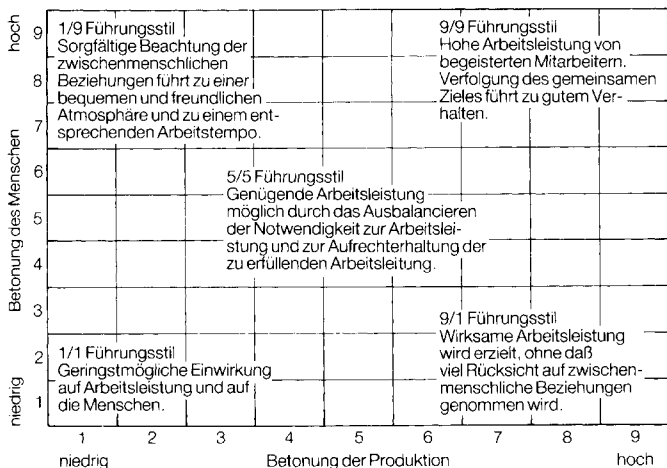


Abbildung 3: Verhaltensgitter

(Blake/Mouton 1968, S. 33)

Entsprechend den einzelnen Segmenten des Verhaltensgitters wären 81 Führungsstile denkbar. Für ihre Anwendung in der Praxis werden fünf unterschiedliche Ausprägungen des Führungsverhaltens untersucht. Der „9/9-Führungsstil“ kombiniert z. B. eine hohe Arbeitsleistung bei gleichzeitiger Berücksichtigung zwischenmenschlicher Beziehungen. Ihm ordnen *Blake* und *Mouton* die höchste Effizienz zu. Dabei ist zu berücksichtigen, daß die Wahl des „richtigen“ Führungsstil von der Situation, der Organisationsstruktur, den jeweiligen Persönlichkeitseigenschaften des Führers und den zugrundeliegenden Wertvorstellungen aller am Führungsprozeß beteiligten Personen wesentlich beeinflusst wird. Mit diesem Ansatz unterstellen *Blake* und *Mouton*, daß ein **optimales Führungsverhalten** erreicht ist, wenn in gleicher Weise **sachliche und soziale Gesichtspunkte** berücksichtigt werden. Hierbei ist jedoch zu bedenken, daß bei unterschiedlichen situativen Voraussetzungen durchaus eine Verschiebung dieses Idealzustandes zugunsten einer stärker mitarbeiterorientierten oder sachorientierten Führung zu einem effektiven Führungsverhalten führen kann.

Die bisher dargestellten Führungsstil-Ansätze sind deshalb von Bedeutung, weil die meisten der neueren Führungstheorien auf sie aufbauen.

Während der sechziger Jahre entstanden neue Theorien, die den situativen Kontext sowie die Persönlichkeit der Gruppenmitglieder und der Führungskraft stärker als bisher in Beziehung zueinander setzten.

### 2.223 Situations- und Interaktionsansatz

Situative Führungskonzepte lassen sich auf *Kurt Lewins* Annahme zurückführen, wonach Verhalten eine Funktion der Person und ihrer Umwelt ist (Verhalten = f (Person, Umwelt); vgl. *Lewin* 1982, S. 49 ff.). Demnach wird unterstellt, daß sich Führung im Rahmen eines wechselseitigen Interaktionsprozesses zwischen dem Vorgesetzten und seinen Mitarbeitern in einer bestimmten Situation sowie in Abhängigkeit der Aufgabe vollzieht (vgl. *Staeble* 1989, S. 322).

Ein Führungsverhalten, welches allgemeingültig in allen Situationen anzuwenden wäre, kann es schon wegen der vielen verschiedenen situativen Einflüsse nicht geben. Es wird daher maßgeblich von der jeweils zugrundeliegenden Situation bestimmt. Diese wiederum verändert sich hinsichtlich der am Führungsprozeß beteiligten Personen, der zugrundeliegenden Aufgaben, der Organisationsstruktur und -philosophie, aber auch aufgrund der verschiedenen (gesellschaftlichen, staatlichen und wirtschaftlichen) Umwelteinflüsse.

Ein erfolgreicher Führer soll demnach derjenige sein, der Aufgabe, Situation und Gruppenbeziehungen analysieren und sein Verhalten flexibel darauf einstellen kann.

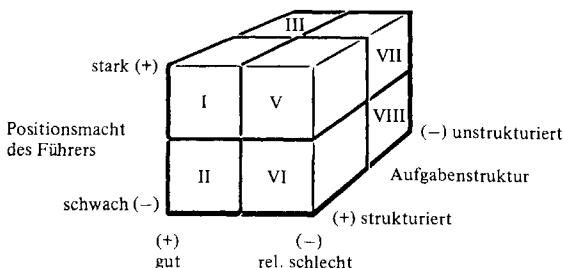
Verschiedene Modelle versuchen eine Antwort auf die Frage zu geben, welcher Führungsstil in einer bestimmten Führungssituation erfolgversprechend ist.

*Fiedler* erkannte, daß Führungsprozesse viel zu komplex sind, um sie mit einer einfachen Input-Output-Beziehung erfassen zu können. Er nahm in seinem *Kontingenzmodell* an, daß Führungsstil und „situative Günstigkeit“ maßgeblich die Leistungsfähigkeit einer Arbeitsgruppe bestimmen.

Die erste Variable des Modells, der Führungsstil, wird mit Hilfe des LPC-Wertes (LPC = least preferred co-worker) ermittelt. Dabei markiert der Vorgesetzte in einem bipolaren Polaritätsprofil die Eigenschaften, mit denen er den Mitarbeiter beschreibt, den er am wenigsten schätzt (vgl. *Fiedler* 1987, S. 811–813). Ein hoher Wert bedeutet ein personenorientiertes Führungsverhalten. Dagegen entspricht ein niedriger Wert einem eher sachorientierten Führungsverhalten.

Zur Beschreibung der zweiten Variablen, der Führungssituation, unterscheidet *Fiedler* nach den drei Dimensionen Positionsmacht, Aufgabenstruktur und Führer-Mitarbeiter-Beziehung. Die Dimensionen eins und zwei werden von der Organisation festgelegt, die Dimension drei ist weitgehend von der Persönlichkeit des Vorgesetzten abhängig. Durch die Kombination dieser Dimensionen, die jeweils in verschiedenen Gegensatzpaaren gegenübergestellt sind, ergeben sich acht ideale Füh-

rungssituationen, in denen eher aufgaben- oder eher mitarbeiterorientiert geführt wird (siehe Abb. 4).



Führer-Mitarbeiter-Beziehungen

Abbildung 4: Typisierung „idealer“ Führungssituationen  
(Fiedler 1967, S. 185)

Die Leistung des Vorgesetzten ist maßgeblich von seinem Führungsverhalten abhängig. Demnach sollen **aufgabenorientierte** Führungskräfte in ihrer Leistung insgesamt besser sein, wenn die Situation entweder **sehr günstig** oder **sehr ungünstig** ist; nicht direktive, **personenorientierte** Führungskräfte dagegen führen demnach eher in Situationen **mittlerer Günstigkeit** effektiver. Ausschlaggebend für die Wahl des jeweiligen Führungsstils ist die **Analyse der Führungssituation**, aufgrund derer das „passende“ Verhalten auszuwählen ist.

Obgleich die praktische Relevanz des Modells aufgrund der relativ einfachen Typisierung des Führungsverhaltens und ihrer Abhängigkeiten in bestimmten Situationen in Frage gestellt werden muß, kann die Kontingenztheorie durch die konkrete Beschreibung der Situation das zu erwartende Leistungsverhalten der Führungskraft zumindest präzisieren (vgl. Fiedler 1987, S. 821).

Das **3-D-Modell** von Reddin erweitert das Führungsverhalten durch die Dimension „Effektivität“ (vgl. Reddin 1981; Neuberger 1990, S. 191–193). Dabei bilden die vier Quadranten des Modells (in Tab. 1)

Tabelle 1: Die vier Grundstile des 3-D-Modells (Staeble 1989, S. 777)

Grundstilformen (latent vorhanden)	effektiv genutzt	ineffektiv genutzt
Verfahrensstil	Bürokrat	Kneifer
Beziehungsstil	Förderer	Gefälligkeitsapostel
Aufgabenstil	Macher	Autokrat
Integrationsstil	Integrierer	Kompromißler

vier Grundformen des Führungsstils: den Verfahrens-, den Beziehungs-, den Aufgaben- und den Integrationsstil. Diese Führungsstilarten erweisen sich in Abhängigkeit von der Situation entweder als **effektiv** oder als **ineffektiv**.

Jeder dieser vier Grundstile kann in unterschiedlichen Führungssituationen, die nach *Reddin* von folgenden Elementen maßgeblich bestimmt werden, **effektiv** sein. Die wichtigsten situativen Bedingungen sind:

- (1) **Anforderungen der Arbeitsaufgabe.** (Sie werden vom Schwierigkeitsgrad der Aufgabe, den notwendigen Fachkenntnissen, der Arbeitsweise im Unternehmen allgemein sowie den Organisations- und Entscheidungsabläufen beeinflusst.)
- (2) **Organisation.** Hierunter ist die jeweilige Organisationsphilosophie, d. h. die Wertvorstellungen hinsichtlich der Art der Mitarbeiterführung und des Betriebsklimas im Unternehmen zu verstehen.
- (3) **Führungsstil des nächsthöheren Vorgesetzten.**
- (4) **Zusammenarbeit mit Kollegen.** Diese spielt insbesondere bei der Lösung komplexer Aufgaben und der notwendigen Abstimmung untereinander eine wichtige Rolle.
- (5) **Unterstellte Mitarbeiter.**

Je nach Situation können sich demnach unterschiedliche Führungsstile als effektiv oder als ineffektiv erweisen.

Der Verfahrensstil kann effektiv sein, wenn fachlich kompetenten Mitarbeitern einfach und klar strukturierte Aufgaben vorliegen, die sie unabhängig von ihren Kollegen oder Vorgesetzten erledigen können. Der Vorgesetzte kann sich auf die Einhaltung von Regeln und Qualitätsstandards beschränken. Effektiv ist hier der Führungsstil des Bürokraten, der also in bestimmten Situationen durchaus erfolgreich sein kann.

Andersherum würden schwierige und gleichzeitig schlecht strukturierte Aufgaben eine engere Zusammenarbeit innerhalb der Arbeitsgruppe, aber auch mit dem Vorgesetzten erfordern. Der Verfahrensstil könnte eher zu einer niedrigen Effektivität führen. *Reddin* bezeichnet den ineffektiven Führer als „Desserteur“, „Fahnenflüchtigen“ oder „Kneifer“, da der Vorgesetzte vor seinen Führungsaufgaben davonläuft. Den Gesamtzusammenhang der verschiedenen Führungsstile beschreibt Abbildung 5.

**Führungskräfte** sollten nach *Reddin* sowohl **aufgaben-** als auch **mitarbeiterorientiert** führen können. Deshalb benötigen sie eine ausreichende **Stilflexibilität**.

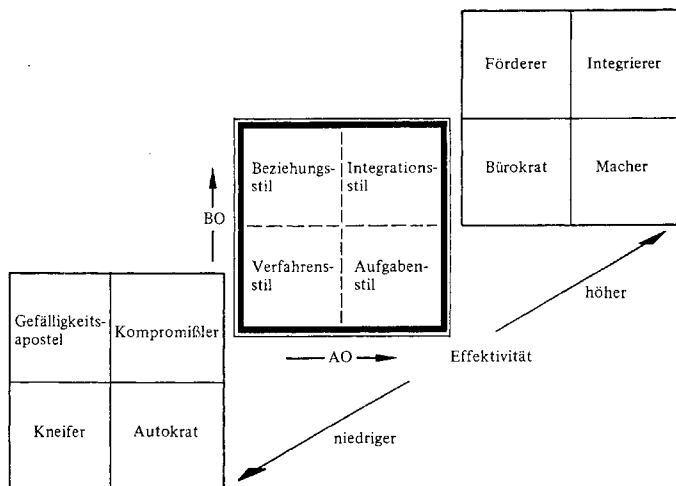


Abbildung 5: Das 3-D-Modell  
(Reddin 1977, S. 28)

Im Gegensatz zu Reddin untersuchen Hersey/Blanchard nur den erfolgreichen (effektiven) Führungsstil (vgl. Hersey/Blanchard 1977; Hersey 1986). Für die Wahl des richtigen Führungsstils ist der Reifegrad des Mitarbeiters ausschlaggebend. In seiner Ausprägung ist er von der jeweiligen Kompetenz des Mitarbeiters bei der Aufgabenerfüllung abhängig. So kann z. B. ein Projektleiter einen hohen Reifegrad bei der Erledigung kreativer Entwicklungsaufgaben, aber einen niedrigeren Reifegrad bei Planungs- und Organisationsaufgaben in seinem Bereich haben.

Der Reifegrad wird durch zwei Merkmalsgruppen näher spezifiziert. Die aufgabenbezogene Reife („job maturity“) gibt an, welche Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen der Mitarbeiter im Hinblick auf die zu erfüllende Aufgabe besitzt und wie hoch seine Planungs- und Entscheidungsfähigkeiten sind. Hingegen zeigt die psychologische Reife den Ausprägungsgrad des Interesses an der jeweiligen Aufgabenstellung, die Initiative, Ausdauer und Einstellung zur Arbeit (Leistungsbereitschaft).

Der Gesamtreifegrad stellt die Grundlage für die Wahl des erfolgversprechenden Führungsstils dar.

Wie Abbildung 6 (S. 60) veranschaulicht, kann der Vorgesetzte den Reifegrad des Mitarbeiters bestimmen, indem er von dem jeweiligen Aus-

prägungsbereich des Reifegrades (hoch, mittel oder niedrig) ausgehend eine senkrechte Verbindung zur Kurve des Führungsstilverlaufs herstellt. Der Schnittpunkt markiert den Führungsstil (d. h. diejenige Kombination aus aufgaben- und mitarbeiterorientiertem Führungsverhalten), der in dieser Situation erfolgreich sein soll.

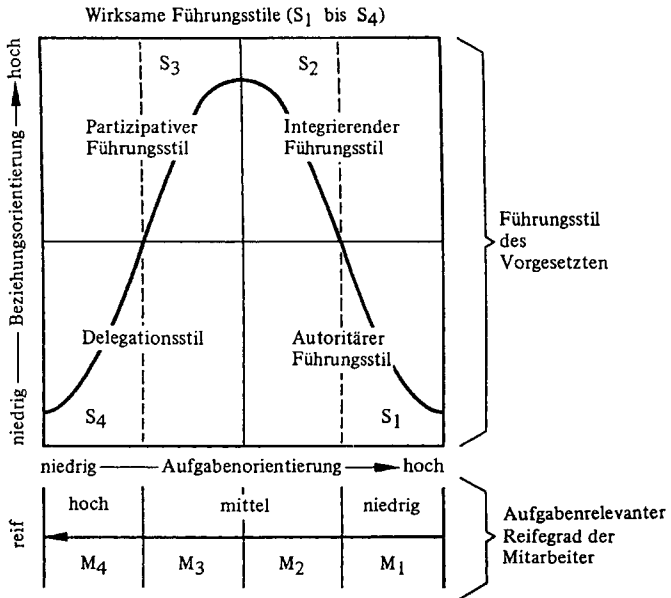


Abbildung 6: Das situative Führungsmodell  
(Hersey/Blanchard 1977, S. 194)

Einen **integrativen Ansatz**, der auf die bereits beschriebenen Modelle aufbaut und sie kombiniert, stellt die „**4-D-Theorie**“ von Dreyer (vgl. Dreyer 1987) dar. Als vierte Dimension bestimmt die Zukunftsorientierung maßgeblich den Führungsprozeß. Unter **zeitlichen** Aspekten des Führungsgeschehens werden vor allem die Konsequenzen der jeweiligen Entscheidung bewertet. In vielen Bereichen ist daher diese Dimension von großer Bedeutung für den betrieblichen Leistungsprozeß. Die Berücksichtigung künftiger Entwicklungen kommt insbesondere der Mitarbeiterbeurteilung, der Personalauswahl und dem Personaleinsatz zugute. Antizipatives Verhalten ist für Führungskräfte ebenso bei allen Planungstätigkeiten von Bedeutung. Bei diesem Modell ist zu bedenken, daß durch die steigende Anzahl der zu berücksichtigenden Situationsva-



riablen die Aussagekraft tendenziell abnehmen dürfte. Allerdings wird durch die Kategorie „Zukunftsorientierung“ ein wichtiger Aspekt des Führungsgeschehens untersucht, der auch für die Organisationsentwicklung des jeweiligen Unternehmens von Bedeutung sein dürfte.

Insgesamt gesehen, geben die Führungsmodelle von *Reddin*, *Hersey/Blanchard* und *Dreyer*, die hier exemplarisch für eine ganze Reihe weiterer Führungskonzepte beschrieben wurden, dem Praktiker Hinweise auf sein mögliches Führungsverhalten und dessen Auswirkungen in unterschiedlichen Situationen. Diese Empfehlungen sollten jedoch nicht dazu verleiten, sie schematisch anzuwenden oder gar als eine Rezeptsammlung zu benutzen.

Die **Interaktionstheorie** versucht, die Eigenschafts- und Situationstheorie der Führung zu einer übergeordneten Theorie zu integrieren. Sie erklärt Führung durch die wechselseitigen Abhängigkeiten bestimmter Eigenschaften von Beziehungs- und Handlungsmustern in sozialen Gruppen (vgl. *Paschen* 1987, S. 804). Konkrete Handlungsempfehlungen für die Praxis dürften sich allerdings eher aus den weniger komplexen Eigenschafts- und Verhaltensansätzen ergeben.

## 2.23 Zur Bedeutung von Führungsstilen für die betriebliche Praxis

Sowohl der aufgaben- als auch der personenorientierte Führungsstil können getrennt voneinander, kombiniert und in unterschiedlichen Ausprägungsgraden von ein und derselben Führungskraft eingesetzt werden. Diese Differenzierung führt häufig zu vier typischen Führungsstilformen, die in ihrem Einfluß auf die wirtschaftliche und soziale Effizienz von Unternehmen nicht unbedeutend sind (vgl. *Staeble/Sydney* 1987, S. 661).

### 2.231 Der autoritäre Führungsstil

Der autoritäre Führungsstil ist gekennzeichnet durch eine **starke Zentralisierung** der Entscheidung, ein hochgradig **sachliches** Interesse an der Aufgabenerfüllung, verbindliche Anordnungen von „oben“ und weniger kollegiale Arbeitsbeziehungen. Die Entwicklung von Führungsfähigkeiten dürfte daher eher gering sein, weil die sachliche Leistung dominiert. Vorteile dieses Führungsstils können sich, wenn überhaupt, vor allem in Krisensituationen bemerkbar machen, wo es um schnelle Entscheidungen geht.

### 2.232 Der charismatische Führungsstil

Charismatische Führer begründen ihren Einfluß durch ihre **Ausstrahlungskraft** und ihr persönliches Auftreten. Der Führungsanspruch des charismatischen Führers ist an der **Persönlichkeit** orientiert. Der Vorgesetzte, der diesen Führungsstil pflegt, kennt daher weder Vorgänger,

Stellvertreter noch Nachfolger. Charismatischer und autoritärer Führungsstil sind in ihren Ausprägungen ähnlich, weil sie auf eine eher singuläre Herrschaftsposition aufbauen und damit einen absoluten Machtanspruch anstreben.

Obwohl der durch Charisma führende Vorgesetzte Unternehmen in Krisensituationen durch seinen Ideenreichtum bei einem erfolgreichen Neustart wichtige Impulse geben kann, ist dieser Führungsstil auf Dauer für die Praxis wohl kaum geeignet (vgl. *Wagner* 1982, Kap. 1, S. 7). Teamgeist und soziale Kompetenzen sind wesentliche Qualifikationen, die Führungskräfte in einer komplexen und sich schnell verändernden Umwelt brauchen.

### 2.233 Der Laissez-faire-Führungsstil

Führung als zielgerichtetes und mitarbeiterorientiertes Verhalten findet hier nur in geringem Ausmaß statt. **Konflikte** werden weitgehend **vermieden**, da hierdurch eher eine Schwächung als eine Stärkung der eigenen Position befürchtet wird. Entsprechend nimmt auch die Weiterleitung von Anordnungen einen unverbindlichen Charakter an. Prinzipiell kann dieses Führungsverhalten als reines „**Erhaltungstreben**“ beschrieben werden, das keine besondere Leistungsmotivation als Grundlage hat. Eine Entwicklung bestimmter Führungsfähigkeiten findet nicht statt. Dieser Führungsstil kann bei Routineaufgaben, die von den Mitarbeitern selbständig erledigt werden, angemessen sein.

### 2.234 Der kooperative Führungsstil

Der kooperative Führungsstil zeichnet sich durch eine **hohe Beteiligung der Mitarbeiter** am Entscheidungsprozeß aus, da Ziele **gemeinsam** verfolgt werden. Eine wesentliche Grundüberlegung ist hierbei, daß **Mitdenken** und **Einfluß** sich positiv auf das Führungsergebnis auswirken. Arbeitsbeziehungen nehmen in ihrer Ausprägung stark **kollegiale Formen** an, so daß neben Gruppen- auch Einzelentscheidungen getroffen werden. Vorgesetzte, die diesen Führungsstil bevorzugen, müssen sowohl Teamgeist als auch **soziale Kompetenzen** besitzen. Darüber hinaus findet hier das Delegationsprinzip häufig Anwendung.

Infolge der relativ gleichmäßigen Berücksichtigung persönlicher und sachlicher Ziele können große Bereitschaft und hohe Motivation entstehen. Wichtige Führungsfähigkeiten, wie etwa schwierige Probleme lösen oder Mitarbeiter begeistern, werden ebenso gefördert. Demgegenüber kann sich ein hoher Zeitaufwand bei schwierigen Entscheidungsprozessen als nachteilig erweisen.

In der Anwendung versprechen die unterschiedlichen Führungsstile vor allem dann erfolgreich zu sein, d. h. Leistung und Zufriedenheit der Mitarbeiter zu erhöhen, wenn sie der Situation angepaßt sind. Aller-

dings stellen die beschriebenen Führungsstilformen idealtypische Verhaltensausprägungen dar, die in ihrer reinen Form in der Praxis kaum vorkommen. Führungsstile variieren z. T. erheblich und stellen daher auch eher Mischformen der bereits genannten Typen dar.

## 2.24 Unternehmenskultur und symbolische Führung

Unternehmen unterscheiden sich in vielfältiger Weise voneinander. Sie können verschiedenen Branchen angehören, aber sich auch hinsichtlich ihrer Größe spezifizieren. Neben einer Vielzahl „externer“ Unterscheidungsmerkmale kommt der Unternehmenskultur, all jenen „internen“ Faktoren, eine besondere Bedeutung zu, anhand derer der besondere Charakter eines Unternehmens durch das (gemeinsame) Verhalten seiner Mitarbeiter, aber auch anhand symbolischer Artefakte (z. B. die historische Geschichte des Unternehmens) deutlich wird (vgl. Schwarz 1989, S. 37). Jedes Unternehmen hat demnach seinen „eigenen“ Stil, der sich in **gemeinsamen Werten, Leitbildern** und verschiedenen Symbolen ausdrückt. Personalführung beeinflusst diesen Prozeß der Verfestigung eines übergreifenden kulturellen Rahmens wesentlich. Ziel des Willensbildungsprozesses ist es nämlich, die Mitarbeiter zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben zu überzeugen. Dies geschieht maßgeblich dann, wenn auf der gedanklichen Ebene hinsichtlich gemeinsamer Ansichten, Gewohnheiten und Verhaltensweisen ein möglichst **großer Konsens** erreicht wird. Dabei ist es für jeden einzelnen immer wichtiger zu wissen, welcher Sinn sich hinter verschiedenen Aufgaben und Führungsmaßnahmen für ihn verbirgt. Führung wird daher nach ihrem Sinngehalt unterschiedlich interpretiert und wahrgenommen. Dieser **Sinnzusammenhang** wird wiederum aus vielen verschiedenen Fakten, Symbolen und Verhaltensweisen gedeutet und beeinflusst das Verhalten von Vorgesetzten und Mitarbeitern in vielfältiger Weise. Anreizsysteme, Maschinenprogramme, Arbeitsbedingungen und vieles mehr wirken als „Steuerungsmittel“ meist personenunabhängig. Hierdurch werden sowohl die Motivation als auch die Integration der Mitarbeiter beeinflusst. Symbolische Führung kann aber auch etwa durch das Schildern gemeinsamer Erlebnisse (Erfolge, Mißerfolge) erfolgen und sich positiv oder negativ auf das Verhalten auswirken (vgl. Lasser 1987, Sp. 1932). Die Spannweite symbolischer Führung ist demnach sehr groß.

Führung wird insgesamt durch den Ansatz des symbolischen Managements in seiner Mehrdimensionalität durchleuchtet. Für die Personalführung ergeben sich sowohl durch eine bewußte als auch unbewußte Anwendung symbolisierter Führung neue Dimensionen der Verhaltensbeeinflussung. Hiervon kann wiederum die jeweilige Unternehmenskultur profitieren.

### 3. Handlungsfelder der Personalführung

#### 3.1 Führung und Zusammenarbeit

Führungsgrundsätze, die in der Praxis u. a. auch als „Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit“ oder „Allgemeine Führungsleitsätze“ bezeichnet werden, sind besonders in großen, aber auch in mittleren Unternehmen weit verbreitet (vgl. *Knebel/Schneider* 1983; *Wagner* 1982, 2. Kap., S. 2–5). Sie dienen der **Durchsetzung** und **Absicherung** eines **einheitlichen Führungskonzeptes** und als praxisnahes Leitbild für geeignete Führungsmaßnahmen. Führungsgrundsätze bzw. -leitlinien erinnern an Leitplanken einer Autobahn. Sie verhindern, daß der Fahrer von der Straße abkommt, lassen ihm aber die Wahl, ob er ganz rechts fahren will oder vielleicht auf der Übelholspur. Selbst die Benutzung der Reservespur kann je nach Situation sinnvoll und erlaubt sein. Geisterfahrer allerdings müssen energisch zur nächsten Ausfahrt geleitet werden. Führungsgrundsätze geben sowohl dem Mitarbeiter als auch dem Vorgesetzten die Möglichkeit, ihr Führungsverhalten an einer Richtschnur zu überprüfen und die Verantwortung für Verstöße besser zuzurechnen. In der überwiegenden Mehrzahl werden in diesen Richtlinien die bereits oben beschriebenen Elemente des Führungsprozesses und ihre Anwendung im jeweiligen Unternehmen deutlich.

Für die **Gestaltung** von Führungsgrundsätzen können folgende Hinweise hilfreich sein:

- (1) Beschränkung auf **Kernsätze**.
- (2) Führungsgrundsätze sprechen nicht nur das (**richtige**) **Führungsverhalten** des Vorgesetzten, sondern auch die **Zusammenarbeit** zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern an.
- (3) Führungsgrundsätze sollten auf die jeweiligen Bedingungen im Unternehmen (z. B. Branche, Größe) abgestimmt sein.
- (4) Führungsgrundsätze können stets nur allgemeine Prinzipien, also einen Handlungsrahmen vorgeben, innerhalb dessen sich jeder seiner Persönlichkeit entsprechend einen eigenen Führungsstil schaffen muß. Führungsgrundsätze sind also **keine Rezeptsammlung**, der man bei Bedarf und nach Belieben Einzelfallösungen entnehmen könnte.

Eine wesentliche Voraussetzung für die Wirksamkeit von Personalführungsgrundsätzen ist ihre kooperative Anwendung. Wenn sie zudem im Unternehmen selbst erarbeitet werden, ist ihre Realisierung leichter, als wenn sie extern entwickelt werden. Es ist nicht damit getan, solche Verhaltensregeln nur zu formulieren und durch die Geschäftsleitung verabschieden zu lassen. Alle Mitarbeiter müssen überzeugt und praktisch

angeleitet werden, denn menschliches Verhalten läßt sich nur schwer durch Anordnung von oben beeinflussen. Grundlegende Veränderungen im Verhalten sind daher maßgeblich durch **Überzeugung** erreichbar. Das ist allenfalls in einem längerfristigen Prozeß gründlicher Information und praktischen Trainings zu bewirken. Viele Unternehmen haben es sich zu einfach gemacht. Sie verkannten, daß Veränderungen in der Menschenführung nicht am grünen Tisch vollziehbar sind, sondern daß zunächst Einstellungen und Verhaltensnormen zu ändern sind.

Führungsgrundsätze orientieren sich prinzipiell an den einzelnen Phasen des **Führungsprozesses** (siehe Abb. 7, S. 66). Ein Beispiel für die Vorgabe als „richtig“ bewerteter Führungsverhaltensweisen geben die folgenden Führungsaufgaben.

## 3.2 Führungsaufgaben

### 3.2.1 Ziele setzen

Zur Planung und Durchführung von Aufgaben ist es notwendig, daß Ziele gesetzt werden. Hiermit werden gleichzeitig der **Zweck** und der **Sinn** der Aufgabe definiert. Ziele sollen auch **realistisch** sein, d. h. für die Geführten erreichbar. Das bedeutet auch, daß das Zielniveau den jeweiligen Fähigkeiten des Mitarbeiters angepaßt werden sollte, damit Überforderungen vermieden werden. Bei der gemeinsamen Zielerfüllung ist es daher ebenso sinnvoll, sowohl die persönliche Eignung als auch die individuellen Neigungen des Mitarbeiters zu berücksichtigen. Damit kann sichergestellt werden, daß er durch hochgesteckte und doch erreichbare Ziele gefordert wird. Unter diesen Voraussetzungen wird neben der Motivation auch die Bereitschaft zur Leistung gefördert. Sofern sich die Voraussetzungen ändern, müssen die Ziele gemeinsam überprüft und gegebenenfalls angepaßt werden.

Führung ist jedoch erst dann wirksam, wenn Ziele **verständlich** und **hinreichend bekannt** sind. In diesem Zusammenhang kann es sich als Vorteil erweisen, wenn Ziele eindeutig bestimmt und möglichst in meßbaren Größen (Menge, Güte, Zeitpunkt, Kosten) ausgedrückt werden können. In vielen Bereichen können jedoch nur qualitative Ziele (z. B. Erreichen eines Ausbildungszieles) vorgegeben werden. Deshalb ist es wichtig, den Wirkungsgrad von Zielen mit entsprechenden Maßnahmen, etwa durch geeignete Führungsgrundsätze, zu erhöhen. **Zieltransparenz** fördert schließlich die Effizienz der Personalführung.

Im Rahmen des kooperativen Führungsprozesses ist es selbstverständlich, daß die Mitarbeiter an der Erarbeitung von Teilziele beteiligt werden. Die Unterrichtung über feststehende Ziele ist dabei genauso wichtig wie die Information der Mitarbeiter über übergeordnete Ziele. So

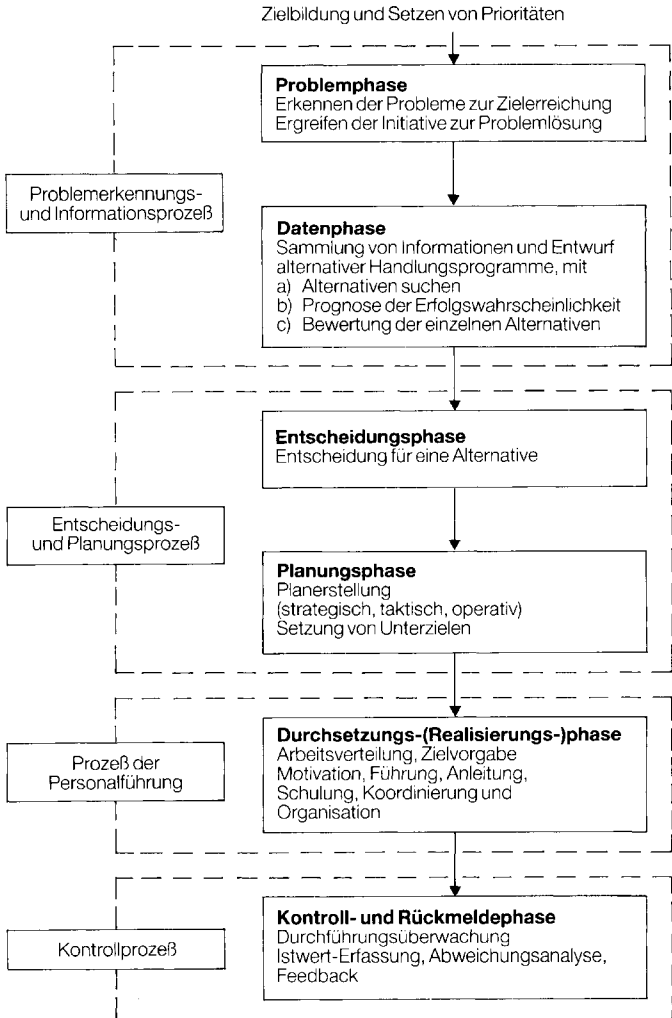


Abbildung 7: Phasen des Führungsprozesses

(Bisani 1985, S. 32)

erkennen die Mitarbeiter, in welchem Rahmen sie tätig werden und welchen Beitrag sie zur Zielerreichung insgesamt leisten können. Verantwortlich für die Festlegung der Ziele bleibt jedoch letztlich der Vorgesetzte.

### 3.22 Verantwortung delegieren

**Delegation** hat zum Ziel, Führungskräfte zu **entlasten** und Mitarbeiter durch fordernde Aufgaben zu **motivieren**. Hierbei spielt die **selbständige** Erledigung von Aufgaben innerhalb eines ausreichenden Handlungs- und Entscheidungsfreiraums eine wichtige Rolle.

Wesentliche Voraussetzungen für das Gelingen dieser Aufgabe sind Vertrauen, fachliches Können und die Bereitschaft des Mitarbeiters, Verantwortung zu übernehmen. Wichtig ist auch, daß **Verantwortungsbereiche** abgegrenzt und dem Mitarbeiter die erforderlichen Befugnisse übertragen werden.

Aufgaben sollen prinzipiell nur soweit nach unten delegiert werden, daß sie als Herausforderung und **nicht** als **Überforderung** wirken. Eine erfolgreiche Anwendung dieser Führungstechnik setzt voraus, daß der Vorgesetzte die Fähigkeiten seiner Mitarbeiter richtig einschätzt. Der Vorgesetzte muß bewerten können, ob seine Mitarbeiter in der Lage sind, die ihnen anvertrauten Aufgaben vollständig zu erfüllen.

Wenn delegiert wird, werden naturgemäß auch Verantwortungsbereiche übertragen. Der Mitarbeiter ist somit neben der Durchführung auch für den sachgemäßen Ablauf der Aufgabe verantwortlich. **Handlungs-** sowie **Durchführungsverantwortung** sind also delegierbar. Die Gesamtverantwortung für die Zielerreichung in seinem Aufgabenbereich trägt stets der Vorgesetzte. Aufgaben können delegiert werden, damit ist die **Führungsverantwortung** (vgl. *Wagner* 1982, Kap. 2, S. 21–22) – richtige Auswahl, Information, Kontrolle und Beurteilung der Mitarbeiter – für die unmittelbar zugeordneten Mitarbeiter jedoch nicht übertragbar.

Ist vorzusehen, daß Mitarbeiter im Rahmen der ihnen übertragenen Aufgaben aufgrund unzureichender fachlicher oder persönlicher Kompetenzen scheitern, ist es sinnvoll, daß Führungskräfte in ihre Verantwortungsbereiche eingreifen. Nur in Ausnahmefällen ist die Rücknahme der Delegation sinnvoll. Damit die Mitarbeiter weiterhin motiviert bleiben, sollte der Vorgesetzte dieses Verhalten begründen.

### 3.23 Informieren

Aufgaben werden in immer kürzeren Zeitabständen erledigt. Hierbei sind oftmals umfassende Informationsprozesse notwendig. Informieren ist somit eine wesentliche Führungsaufgabe. Informiert der Vorgesetzte

nicht oder nur unzureichend, handelt er fahrlässig, wenn dadurch Arbeitsprozesse beeinträchtigt werden.

**Rechtzeitige und umfassende Informationsweitergabe** vermindert gleichzeitig die Gefahr von Fehlentscheidungen. Das Wissen um betriebliche Zusammenhänge, Hintergründe und Notwendigkeiten fördert das Interesse an der Arbeit und die Verbundenheit mit dem Unternehmen. Information soll deshalb über das hinausgehen, was zur Erledigung der Aufgaben unbedingt erforderlich ist. Führungskräfte und Mitarbeiter sind jedoch bei unzureichendem Informationsstand verpflichtet, sich selbst um Informationen zu bemühen. Dabei können alle Stellen angesprochen werden, die über die notwendigen Informationen verfügen. Auch die Mitarbeiter sind dazu aufgefordert, Vorgesetzte und gegebenenfalls andere Stellen über wesentliche Entwicklungen, Vorgänge und Entscheidungen in ihrem Arbeitsbereich zu informieren. Es kann nicht jeder über alles informiert werden. Hierdurch soll einerseits eine Informations-Überflutung vermieden werden. Andererseits ist es in vielen Bereichen notwendig, im Interesse des Unternehmens Vertraulichkeit zu wahren. Einen guten Weg zur gegenseitigen Information bietet das **Gespräch**. Richtig geführt, kann es die Zusammenarbeit fördern und trägt somit zum Verständnis für die Probleme anderer bei.

### 3.24 Entscheidungen treffen

Entscheiden heißt, unter mehreren Handlungsmöglichkeiten diejenige auswählen, die die gestellte Aufgabe am besten erfüllt (vgl. *Pack* 1987, S. 1710; *Wagner* 1989, S. 187–195). Entscheidungen sind wiederum von Informationen abhängig, müssen aber auch dann getroffen werden, wenn diese nur unvollständig vorliegen. Aufgabe von Führungskräften ist es, Arbeitsprozesse und Entscheidungen zu koordinieren und über Bereichsgrenzen hinweg auf ein **gemeinsames Ziel** zu richten. Jeder Vorgesetzte hat seine Entscheidungen abzuwägen und geht deshalb ein gewisses Risiko bei der Problemlösung ein. Die Qualität der Entscheidung sollte hierdurch nicht gemindert werden, und eine Entscheidung sollte in angemessener Zeit, klar und verbindlich getroffen werden.

Je mehr **Loyalität** bei den Mitarbeitern vorhanden ist, desto einfacher wird es sein, Probleme zu lösen und Entscheidungen durchzusetzen. Daher kommt es besonders auf die Begründung der getroffenen Maßnahmen an. Vor allem bei schwierigen Entscheidungen ist es oft zweckmäßig, diejenigen Mitarbeiter ohne Rücksicht auf ihre Funktion zur Beratung heranzuziehen, die aufgrund ihrer Sachkenntnis zur Entscheidung beitragen können. Bei der **gegenseitigen** Beratung sollte jedoch darauf geachtet werden, daß die Verantwortung auf die Führungskräfte nicht zu häufig zurückdelegiert wird (**Rückdelegation**). Dieser



Prozeß würde sonst Gefahr laufen, den Prinzipien der Delegation von Verantwortung zu widersprechen.

In Übereinstimmung mit den Grundsätzen der Delegation ist es deshalb zweckmäßig, nur in besonders begründeten Situationen, wie etwa im Falle der Überforderung des Mitarbeiters, in seinem Verantwortungsbereich zu entscheiden. Auch hier sind durch Unterrichtung des Mitarbeiters die notwendige Einsicht und das Verständnis für diese Maßnahme zu schaffen.

Einem kooperativen Führungsstil angemessen, trifft jeder grundsätzlich in dem ihm übertragenen Aufgabenbereich die erforderlichen Entscheidungen in eigener Verantwortung.

### 3.25 Kontrollieren

Ohne Kontrolle lassen sich Ziele nicht sicher erreichen. Die Durchsetzung dieser Führungsaufgabe stellt daher grundsätzlich keinen Mißtrauensbeweis dar. Dies wird vor allem daran deutlich, daß der Prozeß der Delegation von Aufgaben, Entscheidungen und Verantwortung durch die **Steuerung von Verhaltensweisen und Arbeitsabläufen** erst sinnvoll ergänzt wird und damit zur **Leistungssteigerung** im Führungsprozeß beiträgt (vgl. *Wagner* 1989, S. 195–205).

Unangemessene, allzu häufige Kontrollen können die Leistung des einzelnen ebenso negativ beeinflussen wie ein Verhalten, das diese Führungsaufgabe völlig unberücksichtigt läßt. Einerseits kann ein Übermaß an Kontrollen dazu führen, daß **Spannungen** und **Mißtrauen** entstehen. Fehlen andererseits Kontrollen bei der Erledigung von (Sach-) Aufgaben (Ergebniskontrolle) oder im Rahmen der Wahrnehmung von Führungsaufgaben (Verhaltenskontrolle), so besteht leicht die Gefahr, daß Motivation verloren geht. Führungskräfte sollen daher nicht nur kontrollieren, wie die Mitarbeiter ihre Sachaufgaben erledigt haben. Sie müssen sich auch davon überzeugen, wie Führungsaufgaben wahrgenommen werden.

Als besonders hilfreich kann sich im Rahmen dieser Führungsaufgaben das **Kontrollgespräch** erweisen. Hier können gute Ergebnisse ebenso wie Fehler und Mängel besprochen werden. Durch sachliche Kritik lassen sich Probleme erfolgreich erörtern. Darüber hinaus werden wichtige Voraussetzungen geschaffen, damit künftige Aufgaben noch besser als bisher erfüllt werden können. Demnach bietet Kontrolle als Hilfe und Anleitung dem Mitarbeiter eine Reihe von Möglichkeiten zur individuellen Förderung. Im Rahmen des kooperativen Führungsprozesses soll sie mehr und mehr zur **Eigenkontrolle** hinführen.

### 3.26 Leistung bewerten und beurteilen

Mitarbeiter haben Anspruch auf eine sachgerechte Beurteilung. Diese Führungsaufgabe (vgl. *Knebel* 1988; *Hentze* 1986, Bd. 1, S. 266–282) stellt eine wesentliche Grundlage im Rahmen der Personalauswahl dar. Darüber hinaus ist sie auch bei der Entscheidung über den richtigen Personaleinsatz von Bedeutung. Beurteilungen geben zudem wichtige Hinweise für die Mitarbeiter-Förderung und können sich als ausdrucksstarkes **Motivationsinstrument** erweisen (siehe Kap. 18). Ebenso werden Anerkennung und Kritik des Vorgesetzten durch die Ergebnisse der Beurteilung deutlich. Inhaltlich werden mit dieser Führungsaufgabe die Leistung und das Verhalten des Mitarbeiters bewertet. Auch hier ist es aus motivationalen Gründen vorteilhaft, insbesondere die **Stärken** des Mitarbeiters hervorzuheben und Hinweise zu geben, wie mögliche **Schwächen** abgebaut werden können. Hierzu trägt auch das Beurteilungsgespräch (vgl. *Hentze* Bd. 1, 1986, S. 283–286) maßgeblich bei, das zugleich als Zielvorgabe einen Ansporn für den Mitarbeiter im folgenden Beurteilungsabschnitt darstellt. Jeder Mitarbeiter hat nach dem Betriebsverfassungsgesetz (§ 82 Abs. 2) das Recht, das Ergebnis seiner Beurteilung zu erfahren und dazu Stellung zu nehmen. Fühlt sich ein Mitarbeiter ungerecht behandelt, sollte er versuchen, in offener Aussprache eine Klärung herbeizuführen. Die Führungskraft muß allerdings bereit sein, ihre Beurteilung zu überdenken und dabei kritisch das eigene Führungsverhalten zu überprüfen. Wenn Kritik angebracht ist, soll sie sachlich begründet sein und nicht entmutigen.

Der **Beurteilungsvorgang** kann in die Phasen Beobachten, Beschreiben, Bewerten und Besprechen (vgl. *Wagner* 1982, Kap. 2, S. 33) eingeteilt werden. Aufgrund der hierbei subjektiv gewonnenen Ergebnisse sind Fehler nie auszuschließen. Während des **Beobachtungsvorganges** können sie sich auf eine Reihe möglicher Ursachen beziehen, die meist in der Person des Beurteilers liegen. So besteht etwa durch das Globalurteil des ersten Eindrucks die Gefahr, daß die späteren Beobachtungen hier-von zu stark beeinflußt (Fehler des ersten Eindrucks) werden. Auch eigene Gefühle oder Eigenschaften können auf die Mitarbeiter übertragen werden. Daher ist es auch verständlich, daß Handlungen nicht mehr objektiv bewertet werden können (Übertragungsfehler).

Typische **Beurteilungs-** bzw. **Bewertungsfehler** liegen dann vor, wenn z. B. Mitarbeiter, die der Vorgesetzte kennt, besser als die, die er nicht kennt, beurteilt werden (Mildefehler). Andersherum können Beurteilungen bei bekannten Mitarbeitern auch tendenziell schlechter ausfallen (Strengfehler). Dies zeigt sich beispielsweise bei Einstellungsfehlern, bei denen eigene bzw. gegenteilige Eigenschaften anderen Personen zugeschrieben werden. Das Verhalten sympatischer Mitarbeiter etwa wird demnach häufiger zu positiv bewertet.

Führungskräfte sollten sich dieser Fehlerquellen bewußt sein, um die Objektivität der Ergebnisse und damit die Qualität der Beurteilung insgesamt zu erhöhen. Darüber hinaus kann ein entsprechendes Beurteiler-Training dazu beitragen, Beurteilungsschwächen zu minimieren. Bei der Einführung neuer und Veränderung bestehender Beurteilungssysteme empfiehlt es sich, im Rahmen einer **Beurteiler-Schulung** den Führungskräften mögliche Fehlerquellen zu verdeutlichen. Diese Aufgaben stellen sich vor allem bei der freien, ungebundenen Beurteilung, weil durch die Vielfalt von Formulierungen mehr Interpretationsmöglichkeiten gegeben sind.

### 3.27 Mitarbeiter fördern

Durch die notwendige Anpassung von Unternehmen an veränderte Umweltbedingungen sowie an Innovationen betrieblicher Produktionsprozesse und Produkte nehmen die Qualifikationsanforderungen zu. Die Entwicklung von **Qualifikationspotentialen** ist somit eine vorrangige Aufgabe im Rahmen der Personalentwicklung. Ziel ist es, die Mitarbeiter so zu fördern, daß sie die gegenwärtigen Aufgaben noch besser erfüllen, schwierigere Aufgaben im gleichen Arbeitsgebiet erfolgreich bearbeiten und komplexere Tätigkeiten in neuen Bereichen übernehmen können (vgl. *Roschlau* 1990, S. 258). Gleichzeitig soll Förderung im Sinne der **Personalentwicklung** (siehe Kap. 22) bewirken, daß die Mitarbeiter durch innovative und kreative Anregungen zur Verbesserung von Arbeitsabläufen und zur Anpassung an organisatorisch-technische Entwicklungen des Unternehmens beitragen. Schließlich ist es ein wichtiges Ziel, durch Förderung die Kooperationsfähigkeit im Unternehmen zu verbessern, um damit gleichzeitig die Qualität übergreifender Aufgabenprozesse zu steigern. Dies stärkt darüber hinaus die Leistungskraft des einzelnen und erhöht seine Arbeitszufriedenheit.

Führungskräfte können ihre Mitarbeiter auch fördern, indem sie ihnen schwierige Aufgaben übertragen. Dabei sind die bereits genannten Hinweise zur Delegation von Aufgaben zu beachten, damit Überforderungen oder gar eine Rückdelegation vermieden werden. Die Möglichkeiten, Mitarbeiter zu fördern, sind vielfältig. Im Rahmen **betrieblicher Bildungsmaßnahmen** können verschiedene Arten der Aus-, Fort- und Weiterbildung zur Anwendung kommen, die Abbildung 8 (S. 72) zusammenfassend darstellt.

Wichtige Erkenntnisse für die praktische Personalführung können darüber hinaus aus der Motivationslehre gewonnen werden. Die Analyse von Bedürfnissen und Einstellungen des Menschen können für das Arbeitsverhalten interessante Aufschlüsse über die individuelle Leistungsbereitschaft (z. B. Arbeitszufriedenheit, Fluktuationsverhalten) der Mitarbeiter geben.

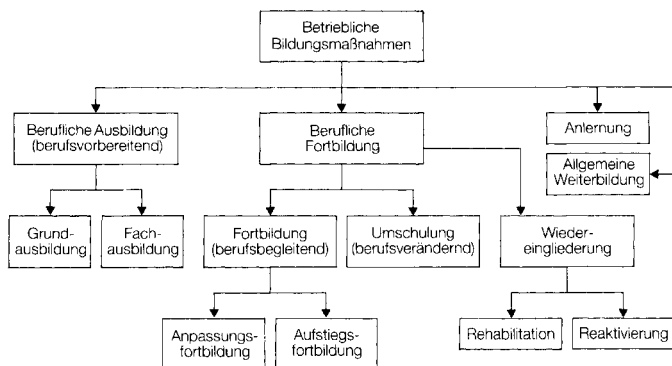


Abbildung 8: Zielbereiche betrieblicher Bildungsmaßnahmen  
(Roschlau 1990, S. 275)

Die vielschichtigen Anforderungen an die Personalführung werfen oftmals auch Fragen nach einem geeigneten Gesamtkonzept auf. In der betrieblichen Praxis leisten Führungsmodelle hierzu einen wichtigen Beitrag.

## 4. Die Bedeutung von Führungsmodellen für die Personalführung

### 4.1 Strukturelle Zusammenhänge von Führungsmodellen

Umfassende Führungsmodelle verfolgen das Ziel, den Führungsprozeß durch Gestaltungsempfehlungen zu optimieren. Dabei dürfte die Leistungsfähigkeit eines Führungsmodells einerseits relativ stark von dem jeweiligen Konzept beeinflußt werden. Andererseits muß es von allen Mitarbeitern akzeptiert werden, damit Werte und Unternehmensleitbilder internalisiert und zielwirksam werden können. Für den grundsätzlichen Aufbau eines Führungsmodells kann die in Abbildung 9 dargestellte Übersicht einen Anhalt geben. Wichtige konzeptionelle Elemente stellen neben Führungsgrundsätzen die entsprechenden **Führungstechniken** oder **-instrumente** dar, die bei der Realisierung von Führungsaufgaben zur Anwendung gelangen. Führungskonzepte stehen auch mit der jeweils zugrundeliegenden Unternehmenskultur in engem Zusammenhang. Die Ausprägung von Unternehmenskulturen ist gleichzeitig ein Indikator dafür, in welchem Maße Werte und Normen durch die ihnen übergeordneten grundlegenden Vorgaben (z. B. Unternehmensziele) handlungsleitend wirken (vgl. Berthel 1989, S. 196).

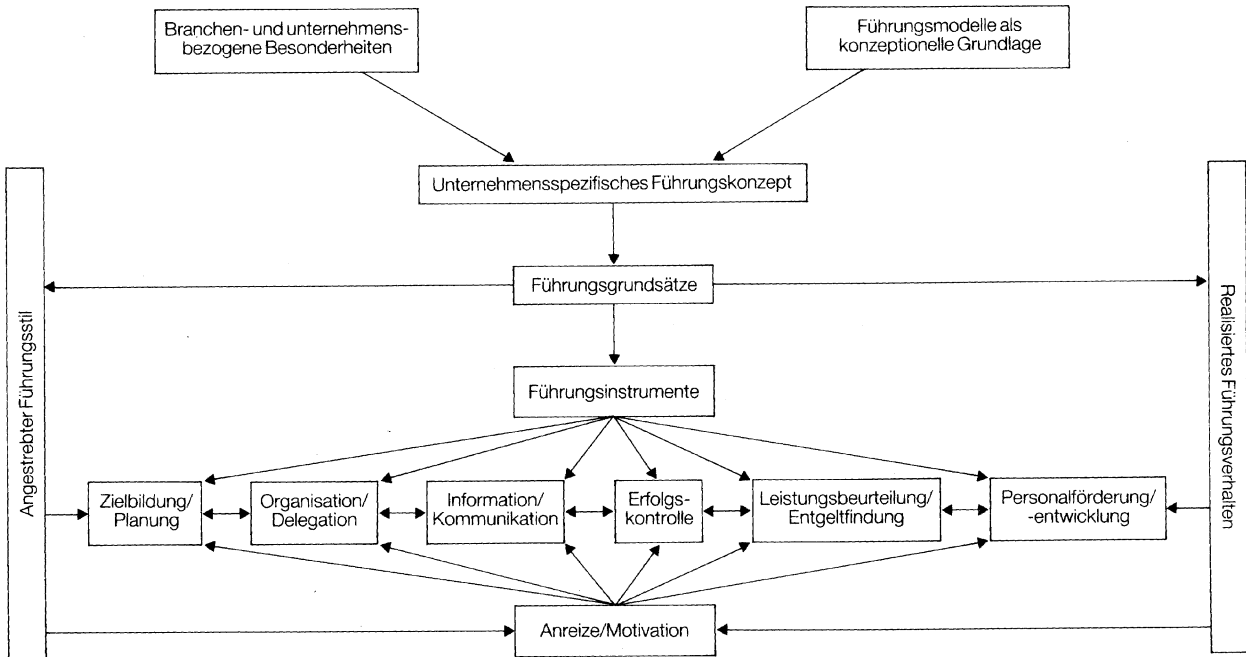


Abbildung 9: Konzeptioneller Aufbau eines Führungsmodells  
(Zander/Töpfer 1982, S. 7)

## 4.2 Führungsmodelle im Überblick

In der Praxis finden sowohl partielle als auch umfassende Führungsmodelle Anwendung. Oftmals ist auch eine **Kombination** verschiedener Management-by-Ansätze (Teilmodelle) anzutreffen. Eine Verknüpfung des Harzburger Modells (HM) mit dem Management-by-Objectives (MbO) kann sich z. B. durch die Ergänzung von Führungsfunktionen als sinnvoll erweisen (vgl. *Töpfer/Zander* 1982, S. 10–11). Die vom MbO ausgehenden Impulse können in diesem Fall z. B. zu einem leistungsfähigen und differenzierten Motivations- und Anreizsystem führen. Andersherum wäre eine Verbesserung des Delegationsprinzips durch den Einfluß des HM denkbar. Die Anwendung von Führungsmodellen ist nicht zuletzt von der Unternehmensgröße abhängig, wie auch Tabelle 2 verdeutlicht.

Tabelle 2: Führungsmodelle im Überblick

<b>Totalmodelle</b>		
Modellbezeichnung	Harzburger Modell (HM)	Management by Objectives (MBO)
Deutsche Bezeichnung	Führung im Mitarbeiterverhältnis	Führung durch Zielvereinbarung
Grundprinzipien	Kooperative Führung im Mitarbeiterverhältnis. Delegation von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung. Abgrenzung individueller Aufgabenbereiche durch Stellenbeschreibung.	Handeln der Mitarbeiter an klaren Zielen ausgerichtet. Exakte Soll-Formulierung der Ziele; Mitarbeiter werden an der Bildung von Zielen beteiligt.
Zielsetzungen	Durch Delegationsprinzip Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter fördern. Entlastung der Vorgesetzten. Kooperative Zusammenarbeit fördern.	Durch vorgegebene Ziele besonders Leistungsmotivation und Eigeninitiative der Mitarbeiter fördern.
Vor- und Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Mitarbeiter trägt Handlungs- und Führungsverantwortung: Selbstentfaltung.</li> <li>+ durch Führungsbrevier Verbesserung der Führungsqualitäten der Vorgesetzten und Mitarbeiter.</li> <li>- programmatisches, starres System: Gefahr der Überbürokratisierung.</li> <li>- Motivations- und Anreizsystem schwach.</li> <li>- dem Zielsetzungssystem fehlt es an Dominanz.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ ausgeprägtes Anreiz- u. Motivations-system</li> <li>+ durch exakte Soll-Formulierung der Ziele gute Erfolgskontrolle möglich.</li> <li>- Zielkontrolle und Transparenz problematisch.</li> <li>- Zielsystematik schwer in die Praxis umzusetzen.</li> </ul>
Anwendungsbereich	Bevorzugt in mittleren Betrieben.	In Großbetrieben.
Beurteilung	Durch Stab geführtes relativ starres System. Hierarchisch strukturierter Aufbau läßt kooperative Personalführung nur proforma vermuten. Bei „richtiger“ Handhabung Schaffung klarer Kompetenzabgrenzungen.	Umfassendes Führungsmodell, dessen Wirksamkeit entscheidend von der Koordination des Zielsystems und den persönlichen Zielsetzungen der Mitarbeiter abhängig ist.

### 4.3 Konzeptionelle Defizite

Führungsmodelle sollen die Transparenz betrieblicher Führungsprozesse verbessern (vgl. Wild 1974, S. 164). Die in der Praxis bekannten umfassenden Konzepte wie das Harzburger Modell und das Management-by-Objectives streben zwar die Berücksichtigung möglichst vieler Modellelemente an, jedoch stoßen sie aufgrund zunehmender Komplexität von Bürokratie, größeren Verantwortungs- und Aufgabenbereichen mit steigender gegenseitiger Abhängigkeit gegenüber veränderten Ansprüchen und Bedürfnissen der Mitarbeiter schnell an ihre Grenzen. Bei der Anwendung von Führungsmodellen werden sich vor allem auch die reiferen Persönlichkeiten und der zunehmend höhere Entwicklungsstand der Mitarbeiter deutlich bemerkbar machen. Eine Anpassung an das Qualifikationsniveau der Mitarbeiter erfordert daher eine stetige Fortentwicklung des Modells. Grundsätzlich kann der relativ hohe Formali-

Partielle Modelle		
Management by Exception (MBE)	Management by Motivation	Management by Systems (MBS)
Führung durch Eingriffe in Ausnahmefällen	Führung durch Motivation	Führung durch Steuerungssysteme
Unternehmensführung nimmt primär Kontrollfunktion wahr. Nur in Ausnahmesituationen greifen Vorgesetzte in Entscheidungen ein.	Leistungssteigerung der Mitarbeiter über verhaltensorientierte Anreize. Bedürfnisse der Mitarbeiter nach Selbstverwirklichung befördern.	Führung auf technologischer Basis mit Selbstregelung.
Eigenständigkeit und Verantwortung der Mitarbeiter fördern. Entlastung der Vorgesetzten von Routineentscheidungen.	Leistung der Mitarbeiter über verhaltensorientierte Leistungsanreize fördern.	Führungsprozeß über EDV und Informationssysteme steuern.
+ Mitarbeiter tragen weitgehende „Routineverantwortung“. + Vorgesetzte können sich mehr auf spezielle Probleme konzentrieren. – Führungskräfte können in „Ausnahmesituationen“ leicht überlastet werden.	+ Humanisierungstendenz: Mündiger Staatsbürger – stellt lediglich partielles Führungsmodell dar.	+ schneller Ablauf des Führungsprozesses möglich. – Führung darf nicht nur mechanisch-systematisch verlaufen, sondern muß jederzeit flexibel handhabbar sein. – technische Mittel unzureichend zur vollständigen Erfassung aller Führungselemente.
In der Tendenz in mittleren Betrieben.	Anwendungsbereich von der Betriebsgröße unabhängig.	In jeder Organisation möglich.
Interessantes Führungsprinzip, das durch Systematik in langanhaltenden Perioden von Ausnahmesituationen ein Risiko für die weitere Existenz der Unternehmung darstellen könnte.	Eignet sich gut als ergänzendes Führungsprinzip für Totalmodelle.	In Zukunft möglicherweise als ergänzendes „Rationalisierungsprinzip“ in großen Formalorganisationen.

sierungsgrad den Prozeß der Zielerfüllung erschweren, weil sich praktische Führung nicht auf wenige Dimensionen reduzieren läßt. Das Gesamtkonzept sollte in das Konzept der Unternehmensführung integriert werden, damit die gemeinsam angestrebten Ziele effizient erfüllt werden können.

#### 4.4 Funktionale Beziehungen zur Personalführung

##### 4.4.1 Orientierungs- und Ordnungsfunktion

Umfassende Führungsmodelle tragen wesentlich zur Verbesserung des betrieblichen Willensbildungs- und Durchsetzungsprozesses bei, weil sie durch ihre **konzeptionellen Vorgaben** für alle Mitarbeiter eine Orientierungshilfe im komplexen Führungsprozeß darstellen. Davon profitiert sowohl die Unternehmens- als auch die betriebliche Personalführung (vgl. *Seidel/Redel/Jung* 1988, Bd. 2, S. 207). Einerseits kann der Willensbildungsprozeß **gezielt** auf bestimmte Aufgaben gelenkt werden. Andererseits stehen den Vorgesetzten zur Willensdurchsetzung darüber hinaus entsprechende Führungsinstrumente zur Verfügung. Führungsaufgaben, die in der Vergangenheit z. B. vernachlässigt wurden, lassen sich bei Bedarf durch den Einsatz modifizierter oder neuer Führungsinstrumente in Zukunft besser lösen. Die Einführung eines neuen Beurteilungssystems ließe sich etwa im Rahmen entsprechender Trainingsmaßnahmen durchaus erleichtern.

##### 4.4.2 Generalisierungs- und Identifikationsfunktion

Umfassende Führungskonzepte geben einen verbindlichen Handlungsrahmen für die Unternehmens- und Personalführung vor. Hierbei steht das Ziel im Vordergrund, Führungsprobleme mit den für die jeweilige Organisation gültigen Verfahrensregeln sowohl für den einzelnen Mitarbeiter als auch für das Unternehmen leichter handhabbar zu machen. Die Gestaltung von Führung wird daher mit **allgemeingültigen Methoden** angestrebt. Wird vorausgesetzt, daß die Mehrzahl der Mitarbeiter das Gesamtkonzept akzeptiert, so kann z. B. die Einführung eines neuen Führungsstils erleichtert werden, weil Führungsprinzipien und Führungsinstrumente gesamtübergreifend eingesetzt werden.

Leistungsfähige Führungsmodelle sind auf das jeweilige Unternehmen (Größe, Branche) abgestimmt. Als firmenbezogene Konzepte fördern sie daher auch die Entwicklung einer gemeinsamen **Unternehmenskultur**. Sie geben den Führungskräften gleichzeitig die Möglichkeit, über ihr eigenes Führungsverhalten nachzudenken. Führungsmodelle leisten damit einen wichtigen Beitrag zur Identifikation der Mitarbeiter mit „ihrem“ Unternehmen.



## 5. Zusammenfassung

Für den Erfolg des betrieblichen Leistungsprozesses stellt die Personalführung die wohl wichtigste Voraussetzung dar. Dies verdeutlichen die vielfältigen innerbetrieblichen Beziehungen zu allen anderen Funktionsbereichen. Die zentrale Bedeutung der Personalführung zeigt sich besonders bei der Realisierung von Unternehmenszielen. **Leistung** und **Motivation** der Mitarbeiter werden durch sie maßgeblich beeinflusst.

Die unterschiedlichen Ansätze der **Führungsforschung** zeigen eine breite Palette von Versuchen zur Systematisierung des Führungsgeschehens. Hierbei wird einerseits deutlich, daß die dabei gewonnenen theoretischen Erkenntnisse aufgrund der Komplexität situativer Bedingungen an ihre Grenzen stoßen. Andererseits liefern Führungstheorien dem Praktiker durchaus eine Reihe interessanter Anregungen zur Gestaltung des Führungsprozesses. Das Führungsverhalten stellt dabei naturgemäß keine Konstante dar. Allerdings ist man sich weitgehend einig, soweit es die Situation zuläßt, **kooperativ** zu führen. Dieser Grundsatz „moderner“ Führung ist zumindest in vielen Führungsgrundsätzen aufgenommen worden. Dabei darf nicht vergessen werden, daß der kooperative Führungsstil in der Praxis hohe Anforderungen an jeden Vorgesetzten stellt. Dies wird besonders bei der Erfüllung der einzelnen Führungsaufgaben deutlich. Viele Unternehmen sehen in der Anwendung von Führungskonzepten deshalb eine Möglichkeit, die Effektivität von Führung zu steigern. **Führungsmodelle** können durch ihre Orientierungs- und Identifikationsfunktion maßgeblich die Entwicklung der jeweiligen Unternehmenskultur fördern.

Der Erfolg von Führung wird in Zukunft stärker als bisher von der **Akzeptanz** gemeinsamer Ziele, Werte und Normen bestimmt werden. Die Frage nach dem Sinn von Führung muß daher von den Führungskräften eindeutig beantwortet werden. Hierzu kann die Anwendung differenzierter (situativer) Führungskonzepte im Zusammenhang mit dem Einsatz zeitgemäßer Führungsinstrumente (z. B. variable Vergütungssysteme) eine wesentliche Hilfe darstellen. Diese Aufgabe wird jedoch maßgeblich von der Fähigkeit der Führungskräfte abhängen, inwieweit sie in der Lage sein werden, weniger motivierte, aber dafür mehr überqualifizierte Mitarbeiter mit einer eher geringen Mobilität zu führen (vgl. *Wunderer* 1987, S. 149).

### Literatur

#### Grundlagenliteratur

*Bisani, F.* (1985), Personalführung, 3. Aufl., Wiesbaden

*Blake, R. R., Mouton, J. S.* (1968), Grid Organization Development, Houston

- Neuberger, O. (1990), Führen und geführt werden, 3. Aufl., Stuttgart
- Staehle, W. H. (1989), Management, 4. Aufl., München
- Wagner, D. (1989), Organisation, Führung und Personalmanagement, Freiburg i. Breisgau
- Wunderer, R., Grunwald, W. (1980), Führungslehre, Band I u. II, Berlin/New York
- Zander, E. (1990), Praxis des Führens, 7. Aufl., Heidelberg

## Vertiefende Literatur

- Baumgarten, R. (1977), Führungsstile und Führungstechniken, Berlin/New York
- Berthel, J. (1989), Unternehmenskultur und Personalmanagement. In: Seidel, E., Wagner, D. (Hrsg.): Organisation, Wiesbaden, S. 195–203
- Biedermann, Ch. (1990), Was ist gute Führung? Die Antwort von Schweizer Führungskräften und was aus identitätspolitischer Sicht dazu zu sagen ist. In: ZfP, 3, S. 237–242
- Bleicher, K. (1971), Perspektiven für Organisation und Führung von Unternehmen, Bad Homburg v. d. H.
- Bleicher, K., Meyer, E. (1976), Führung in der Unternehmung, Reinbek
- Dreyer, H. (1987), Die zukunftsorientierte Führungskonzeption und ihre Bedeutung in der Praxis. In: Der Betriebswirt, 4, S. 1–8
- Fiedler, F. E. (1967), A theory of leadership effectiveness, New York u. a.
- Fiedler, F. E. (1987), Führungstheorien-Kontingenztheorien. In: Kieser, A., Reber, G., Wunderer, R. (Hrsg.), a. a. O., Sp. 809–823
- Heinen, E. (1984), Betriebswirtschaftliche Führungslehre, 2. Aufl., Wiesbaden
- Hentze, J. (1986), Personalwirtschaftslehre Bd. 1, 3. Aufl., Bern/Stuttgart
- Hersey, P., Blanchard, K. H. (1977), Management of organizational behavior: Utilizing human resources, Englewood Cliffs
- Hersey, P. (1986), Situatives führen, Landsberg a. Lech
- Kieser, A., Reber, G., Wunderer, R. (Hrsg.) (1987), Handwörterbuch der Führung, Stuttgart
- Kossbiel, H. (1976), Personalbereitstellung und Personalführung, Wiesbaden
- Knebel, H. (1988), Taschenbuch für Personalbeurteilung, Heidelberg
- Knebel, H., Schneider, H. (1983), Taschenbuch für Führungsgrundsätze, Heidelberg
- Lasser, R. (1987), Symbolische Führung. In: Kieser, A., Reber, G.; Wunderer, R. (Hrsg.), a. a. O., Sp. 1927–1938
- Lattmann, C. (Hrsg.) (1989), Das Assessment-Center Verfahren der Eignungsbeurteilung, Heidelberg
- Lewin, K. (1982), Feldtheorie, Bern, Stuttgart
- Pack, L. (1987), Planung und Führung. In: Kieser, A., Reber, G., Wunderer, R. (Hrsg.), a. a. O., Sp. 1707–1718
- Paschen, K. (1987), Führungstheorien/Interaktionstheorien. In: Kieser, A., Reber, G., Wunderer, R. (Hrsg.), Handwörterbuch der Führung, Stuttgart, Sp. 803–809
- Reddin, W. J. (1981), Das 3-D-Programm zur Leistungssteigerung des Managements, Landsberg a. Lech
- Richter, M. (1985), Personalführung im Betrieb, München/Wien
- Roschlau, M. (Hrsg.) (1990), RKW-Handbuch Personalplanung, 2. Aufl., Neuwied u. a.
- Schanz, G. (1978), Verhalten in Wirtschaftsorganisationen, München

- Schuhmacher, B.* (1985), Handbuch: Führungsgrundsätze und Führungshilfen entwickeln und einführen, Landsberg a. Lech
- Schultz, R.* (1981), Einführung in das Personalwesen, Würzburg
- Schwalbe, H., Zander, E.* (1989), Vertrauen ist besser, Wiesbaden
- Schwalbe, H., Zander, E.* (1990), Fördern durch Fordern, Köln
- Schwarz, G.* (1989), Strategien und personalwirtschaftliche Maßnahmen der Gestaltung der Unternehmenskultur. In: *ZfP*, 1, S. 35–59
- Seidel, E., Redel, W., Jung, R. H.* (1988), Führungsstil und Führungsorganisation, Bd. 2, Darmstadt
- Staehe, W. H., Sydow, J.* (1987), Führungsstiltheorien. In: *Kieser, A., Reber, G., Wunderer, R.* (Hrsg.), a. a. O., Sp. 661–671
- Töpfer, A., Zander, E.* (Hrsg.) (1982), Führungsgrundsätze und Führungsinstrumente, Frankfurt a. Main
- Wagner, D.*, Personalführung und Personalwirtschaft. In: *Halbach, J.* (Hrsg.), Handbuch Betrieb und Personal, Bonn (fortlaufend)
- Weinert, A. B.* (1981), Lehrbuch der Organisationspsychologie, München u. a.
- Wunderer, R.* (1987), Entwicklungstendenzen in der Führungsforschung und Führungspraxis. In: *Personalführung*, 3, S. 148–152
- Zander, E.* (1990), Führung in Klein- und Mittelbetrieben, 7. Aufl., Freiburg i. Breisgau
- Zander, E.* (1986), Personalführung im Wandel, Arbeitsbericht Nr. 17, Ruhr-Universität Bochum, Institut für Unternehmensführung und Unternehmensforschung, 4. Aufl., Bochum
- Zander, E., Glaubrecht, H.* (1987) Personalpolitik. Gestaltungsmöglichkeiten im Unternehmen, München
- Zander, E., Töpfer, A.* (Hrsg.) (1982), Personalführung in einer Unternehmensgruppe, Frankfurt a. Main



# Kapitel 4

## Mitbestimmung der Arbeitnehmer

von *Meinhard Heinze*

1. Einleitung . . . . .	83
2. Die Unternehmensmitbestimmung . . . . .	85
2.1 Allgemeine Grundprinzipien . . . . .	86
2.2 Die Unternehmensmitbestimmung nach dem Mitbestimmungsgesetz 1976 . . . . .	87
2.21 Die erfaßten Unternehmen . . . . .	87
2.22 Der mitbestimmte Aufsichtsrat . . . . .	88
2.23 Die Bestellung des „Vorstands“ . . . . .	90
2.3 Die Unternehmensmitbestimmung nach dem Montan-Mitbestimmungsgesetz und dem Montan-Mitbestimmungs-Ergänzungsgesetz . . . . .	91
2.31 Die erfaßten Unternehmen . . . . .	91
2.32 Der mitbestimmte Aufsichtsrat . . . . .	92
2.33 Die Bestellung des „Vorstands“ . . . . .	93
2.34 Besonderheiten des Montan-Mitbestimmungs-Ergänzungsgesetzes . . . . .	93
2.4 Die Unternehmensmitbestimmung nach dem Betriebsverfassungsgesetz 1952 . . . . .	95
2.41 Die erfaßten Unternehmen . . . . .	95
2.42 Der mitbestimmte Aufsichtsrat . . . . .	96
2.5 Die Auswirkungen der überbetrieblichen Mitbestimmung auf die Personalpraxis . . . . .	97
3. Betriebliche Mitbestimmung . . . . .	101
3.1 Die Grundlagen der Betriebsverfassung . . . . .	102
3.11 Die Funktion des Betriebsrates . . . . .	102
3.12 Sachlicher und persönlicher Geltungsbereich . . . . .	104
3.13 Die Stellung der Gewerkschaften . . . . .	107
3.2 Die Organisation der Betriebsverfassung . . . . .	109
3.21 Der Betriebsrat . . . . .	109
3.211 Die Zahl der Betriebsräte . . . . .	109
3.212 Die Betriebsratswahl . . . . .	110
3.2121 Der Wahlvorstand . . . . .	111
3.2122 Die Wahlvorschläge und Wahlberechtigung . . . . .	112
3.2123 Der Wahlvorgang . . . . .	113

3.213	Die Konstituierung des Betriebsrates . . . . .	113
3.214	Der Betriebsausschuß und weitere Ausschüsse . . . . .	114
3.215	Die Willensbildung des Betriebsrates . . . . .	115
3.216	Die „Kosten“ des Betriebsrates . . . . .	116
3.217	Das Betriebsratsamt . . . . .	117
3.218	Bildungs- und Schulungsveranstaltungen . . . . .	119
3.22	Der Gesamtbetriebsrat . . . . .	120
3.23	Der Konzernbetriebsrat . . . . .	121
3.24	Die Betriebsversammlung . . . . .	122
3.25	Die Jugendvertretung . . . . .	123
3.3	Die Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates . . . . .	125
3.31	Die allgemeinen Grundsätze . . . . .	126
3.311	Das Verhältnis zwischen Belegschaft und Betriebsrat . . . . .	126
3.312	Das Verhältnis zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber/Unternehmen . . . . .	128
3.313	Die inhaltlichen Konsequenzen . . . . .	129
3.32	Die weiteren Konkretisierungen . . . . .	133
3.321	Die Friedenspflicht . . . . .	133
3.322	Die Neutralitäts- und Gleichbehandlungspflicht . . . . .	134
3.323	Die allgemeinen Aufgaben des Betriebsrates . . . . .	134
3.33	Die Durchführung der treuhänderischen Interessenwahrnehmung, insbesondere mittels Betriebsvereinbarung . . . . .	136
3.34	Einigungsstelle und Einigungsstellenverfahren . . . . .	139
3.35	Die Mitbestimmung in sozialen Angelegenheiten . . . . .	140
3.351	Die Mitbestimmungstatbestände des § 87 BetrVG . . . . .	140
3.352	Beteiligung bei Arbeitsschutz und bei Gestaltung von Arbeitsplatz, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung . . . . .	146
3.36	Die Mitbestimmung in personellen Angelegenheiten . . . . .	147
3.361	Allgemeine personelle Angelegenheiten . . . . .	147
3.362	Personelle Einzelmaßnahmen . . . . .	148
3.3621	Einstellung, Eingruppierung, Umgruppierung, Versetzung . . . . .	149
3.3622	Kündigung . . . . .	151
3.37	Die Mitbestimmung in wirtschaftlichen Angelegenheiten . . . . .	153
3.371	Der Wirtschaftsausschuß . . . . .	154
3.372	Interessenausgleich, Sozialplan und Nachteilsausgleich . . . . .	155

3.3721 Betriebsänderungen . . . . .	155
3.3722 Interessenausgleich und Nachteilsausgleich . . . . .	156
3.3723 Sozialplan . . . . .	156
3.38 Die Sicherung der Beteiligungsrechte des Betriebsrates	159
3.4 Die betriebliche Mitbestimmung leitender Angestellter . . .	161
3.5 Die Auswirkungen der betrieblichen Mitbestimmung auf die Personalpraxis . . . . .	163
4. Zusammenfassung . . . . .	165
Abkürzungen . . . . .	165
Literatur . . . . .	166

## 1. Einleitung

Die Rechtsordnung anerkennt heute in vielfältigen gesellschaftlichen Zusammenhängen und Funktionen die Mitbestimmung als ein „gesellschaftspolitisches Leitprinzip“. In vielen Lebensbereichen werden Herrschafts- und Leitungsbefugnisse nicht mehr streng einseitig hierarchisch vollzogen, sondern die Entscheidungsmacht der Leitungsträger ist an die Mitwirkung der Betroffenen selbst gebunden. Mitbestimmung bedeutet im gesamten gesellschaftlichen Bereich, daß die Betroffenen selbst Einfluß nehmen auf die in ihre Interessensphäre einwirkenden Entscheidungen. Für die rechtliche Erfassung der Mitbestimmung stellen sich dabei drei Hauptfragen:

1. Welche betroffenen Gruppen sind in angemessener Weise an den Entscheidungen zu beteiligen? Alle betroffenen Gruppen einzubeziehen, ist meist schon tatsächlich nicht möglich, und zudem werden, je stärker unterschiedliche Gruppen mit unterschiedlichen Interessen auf die Entscheidungen einwirken sollen, diese Entscheidungen mehr zu einem Produkt des Zufalls, des Kompromisses statt der Rationalität. Auf der anderen Seite ist es zumeist sachlich kaum zu rechtfertigen, wenn nur die eine oder andere betroffene Gruppe am Entscheidungsprozeß beteiligt wird unter Ausklammerung anderer, zumindest ebenso betroffener Gruppen. Die Mitbestimmung der Arbeitnehmer hat so das Ergebnis gezeitigt, daß weitere betroffene Gruppen (beispielsweise Verbraucher) hinsichtlich einer etwaigen Beteiligung am Entscheidungsprozeß stärker blockiert sind als zuvor. Die 2. Hauptfrage betrifft die Koppelung von Mitentscheidung und Verantwortung, also insbesondere die Korrespondenz von Entscheidungsbefugnissen und Verantwortungsmechanismen. Ohne gleichzeitig gegebene Verantwortungsmechanismen erhöht sich die Gefahr zunehmender Fehlentscheidungen. Die 3. Hauptfrage zielt schließlich auf das Verhältnis von Mitbestimmung in zentralen Gremien

zu den modernen Formen kooperativer Personalführung. Übereinstimmung besteht darin, daß sich beide Formen gegenseitig ergänzen und ergänzen müssen. Dies bedeutet aber zugleich, daß Mitbestimmung in zentralen Gremien gerade nicht dazu „verführen“ darf, Formen autoritären Managements zu konservieren, Delegation von Entscheidungen zu verhindern und kooperativen Vollzug zu erschweren (Zöllner 1983, § 43 II).

Das deutsche Arbeitsrecht differenziert die Mitbestimmung der Arbeitnehmer nach Entscheidungsebenen, die deshalb zugleich unterschiedliche Regelungsebenen sind: Die Mitbestimmung im Rahmen der Betriebsverfassung einerseits, die Mitbestimmung in der Unternehmensverfassung andererseits. Der Gewinn dieser Differenzierung liegt darin, daß die **unternehmensrelevanten Entscheidungen** vom Träger des Unternehmens nicht allein getroffen werden sollen und können, sondern daß insoweit auch die anderen Mitträger von Unternehmensfunktionen, also in erster Linie die Arbeitnehmer, an den Unternehmensentscheidungen selbst mitwirken können. Demgegenüber zielt die **Mitbestimmung im Rahmen der Betriebsverfassung** auf eine andere Entscheidungsebene, auf die der Betriebe, hin und verfolgt hier das Ziel, die Mitbestimmung bei der Verfolgung arbeitstechnischer Zwecke durch die Arbeitnehmer sicherzustellen. Zwar hängen arbeitstechnische Zwecke der Betriebe und übergreifende, in aller Regel wirtschaftliche Zwecke des Unternehmens eng zusammen, gleichwohl zieht die Rechtsordnung zutreffend zwischen beiden Mitbestimmungsebenen einen rechtlichen „Trennungsstrich“ eben aufgrund der unterschiedlichen Entscheidungsebenen. Beide Mitbestimmungsbereiche dürfen gleichwohl trotz ihrer rechtlichen Eigenständigkeit nicht isoliert betrachtet werden, weil arbeitstechnischer Zweck (Betrieb) und dahinter stehender wirtschaftlicher Zweck (Unternehmen) notwendig in enger Verbindung stehen. Auf der anderen Seite ist sowohl die Unterscheidung der inhaltlichen Zwecke, auf die sich die Mitbestimmung bezieht, als auch die divergierende Funktion der unterschiedlichen Entscheidungsebenen genau zu beachten, eben weil die Unterscheidung zwischen der unternehmerischen und der betrieblichen Ebene aufgrund des unterschiedlichen Inhalts der mitzubestimmenden Entscheidungen für die Reichweite sowohl der betriebsverfassungsrechtlichen wie der unternehmerischen Mitbestimmungsrechte ausschlaggebende Bedeutung besitzt. Denn während sich die unternehmerische Mitbestimmung auf die grundlegenden, unternehmerischen (Vor-)Entscheidungen bezieht, muß die betriebsverfassungsrechtliche Mitbestimmung in weitem Umfang notwendigerweise schon aus Sachzwängen die unternehmerischen Vorgaben und Entscheidungen akzeptieren und sich darauf beschränken, die arbeitstechnisch zweckmäßige Umsetzung der in den Unterneh-



mensentscheidungen enthaltenen unternehmerischen Vorgaben mitzugestalten (Zöllner 1983, § 44 II; Reuter 1973, S. 197).

Weiterhin wäre es jedoch zu verkürzt, die Mitbestimmung der Arbeitnehmer allein auf den Bereich der institutionellen Mitbestimmung, also auf die Mitbestimmung in Betrieb und Unternehmen, soweit sie der Gesetzgeber geregelt hat, zu beschränken. Denn Mitbestimmung als Leitprinzip im überbetrieblichen Bereich wird nicht weniger bedeutsam durch das **Recht der Koalitionsfreiheit**, durch die **Tarifautonomie**, durch **Arbeitskampf** und **Schlichtung** verwirklicht. Dies alles muß vielmehr im Zusammenhang, im wechselseitigen Bezug gesehen werden, wie es Art. 165 der Weimarer Reichsverfassung noch deutlich zum Ausdruck gebracht hat: „Die Arbeiter und Angestellten sind dazu berufen, gleichberechtigt in Gemeinschaft mit den Unternehmern an der Regelung der Lohn- und Arbeitsbedingungen sowie an der gesamten wirtschaftlichen Entwicklung der produktiven Kräfte mitzuwirken. Die beiderseitigen Organisationen und ihre Vereinbarungen werden anerkannt.“ Mitbestimmung als Leitprinzip im überbetrieblichen Bereich wird somit im geltenden Arbeitsrecht der Bundesrepublik Deutschland einerseits durch die verfassungsrechtliche Gewährleistung der Koalitionsfreiheit gemäß Art. 9 Abs. 3 GG, dem darin enthaltenen kollektiven Recht der Koalition auf Bestand und spezifisch koalitionsgemäße Betätigung einschließlich des Arbeitskampfes und andererseits durch die institutionelle Unternehmensmitbestimmung auf der Basis der einschlägigen Mitbestimmungsgesetze realisiert. Darunter wiederum entfaltet sich der wohl bedeutsamste Bereich der betrieblichen Mitbestimmung, der gewissermaßen die Ebene der durch Arbeitnehmerschutzgesetze zusätzlich gestalteten und gesicherten Arbeitsvertragsbeziehungen „überwölbt“. Nur aus der Sichtweise des gesamten, hier kurz skizzierten Arbeitsrechtssystems kann ein zutreffendes Problemverständnis der betrieblichen wie der überbetrieblichen Mitbestimmung entstehen.

## 2. Die Unternehmensmitbestimmung

Der Begriff „Unternehmensmitbestimmung“ gibt den „Ort“ der Mitbestimmung an, die Unternehmensebene. Diese unternehmensbezogene Mitbestimmung der Arbeitnehmer ist in vier Gesetzen geregelt:

- 1) Im Mitbestimmungsgesetz vom 4. 5. 1976,
- 2) im Montan-Mitbestimmungsgesetz vom 21. 5. 1951,
- 3) im Montan-Mitbestimmungs-Ergänzungsgesetz vom 7. 8. 1956 und
- 4) im Betriebsverfassungsgesetz 1952, dessen unternehmensbezogenen Mitbestimmungsregelungen (§§ 76–77 a, 81, 85, 87) gemäß § 129 des Betriebsverfassungsgesetzes von 1972 weiterhin gelten.

## 2.1 Allgemeine Grundprinzipien

In allen vier genannten Gesetzen ist die Mitbestimmung durch Beteiligung von Arbeitnehmerrepräsentanten in der Weise vorgesehen, daß diese Mitbestimmung in den Organen der jeweils enumerativ aufgeführten Unternehmensarten erfolgt. So ergibt sich, daß das Mitbestimmungsrecht jeweils auf der Schnittstelle zwischen Arbeitsrecht und Unternehmensrecht liegt, eben weil die Arbeitnehmer an der Auswahl und Kontrolle der Unternehmensleitung beteiligt werden sollen und ihre Mitbestimmungsrechte sich hierauf beschränken. Da es aber gegenwärtig ein einheitliches, umfassendes Unternehmensrecht noch nicht gibt, muß die jeweilige Mitbestimmung im Rahmen des geltenden Gesellschaftsrechts verwirklicht werden. Deshalb unterliegen der Mitbestimmung in den genannten vier Gesetzen nur Kapitalgesellschaften, nicht dagegen Personengesellschaften, weil in letzteren der Unternehmer regelmäßig unter Einsatz persönlicher Arbeitsleistung tätig wird und für die damit verbundenen Risiken die persönliche Haftung trägt, ein Mitbestimmungsrecht deshalb insoweit gegen die verfassungsrechtliche Gewährleistung der Berufsfreiheit und des Eigentums in den Artikeln 12, 14 GG verstoßen würde. Den Mitbestimmungsgesetzen läßt sich somit der Grundgedanke entnehmen, daß die unternehmensbezogene Mitbestimmung voraussetzt, daß die unternehmerische Planungs-, Organisations- und Leitungsmacht von der Gesellschafterstellung getrennt ist und folglich für die Unternehmensleitung das Prinzip der Drittorganschaft, nicht wie für Personengesellschaften das Prinzip der Selbstorganschaft gilt.

Weiterhin unterscheiden die Mitbestimmungsgesetze im Rahmen des geltenden Gesellschaftsrecht nach den jeweiligen Gesellschaftsformen. Während das Montan-Mitbestimmungsgesetz und das -Mitbestimmungs-Ergänzungsgesetz nur die Aktiengesellschaft, die GmbH und die Bergrechtliche Gewerkschaft betreffen, umfaßt das Mitbestimmungsgesetz 1976 fünf Gesellschaftsformen: die AG, die Kommanditgesellschaft auf Aktien, die GmbH, die Bergrechtliche Gewerkschaft und die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaft. Noch weiter reicht die Regelung nach dem BetrVG 1952, die sechs Gesellschaftsformen, die AG, die KGaA, die GmbH, die Bergrechtliche Gewerkschaft, die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaft sowie den Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit in die Mitbestimmungsregelung einbezieht.

Obwohl das Grundgesetz zur Mitbestimmung in Betrieb und Unternehmen schweigt, ist dieses Schweigen nicht als Sperre für die Mitbestimmungsregelungen zu interpretieren. Vielmehr ergibt sich aus dem Sozialstaatsprinzip das Recht des Gesetzgebers zur Schaffung einer Mitbestimmungsregelung im Unternehmen, um den Gedanken der

Selbstbestimmung, so wie er im Grundrechtskatalog den Freiheitsrechten eigen ist, für die Arbeitnehmer in Betrieb und Unternehmen zu verwirklichen. Das Bundesverfassungsgericht hat anlässlich des Mitbestimmungsurteils vom 1. 3. 1979 (NJW 1979, S. 699 ff.) entschieden, daß die gesetzliche Regelung mit den Grundrechten der von dem Gesetz erfaßten Gesellschaften, mit den Grundrechten der Anteilseigner und der Koalitionen der Arbeitgeber vereinbar ist. Nach dieser Entscheidung bringt das Mitbestimmungsgesetz 1976 zwar wesentliche Veränderungen auf dem Gebiet der Wirtschaftsordnung. Da aber unter Berücksichtigung der Zweitstimme des Vorsitzenden jedenfalls im Regelfall ein leichtes Übergewicht der Anteilseignerseite im Aufsichtsrat vorgesehen sei, erscheine die Prognose des Gesetzgebers verfassungsrechtlich als vertretbar, daß die Regelungen des Mitbestimmungsgesetzes nicht zur Funktionsunfähigkeit der erfaßten Unternehmen führen würden. Somit sei weder ein Verstoß gegen die Eigentumsgarantie noch gegen die Berufsfreiheit und auch nicht gegen das geltende Tarifvertragssystem im Sinne des Art. 9 Abs. 3 GG zu bejahen. Während nach diesen Grundsätzen die Mitbestimmungsregelung nach dem BetrVG 1976 als verfassungsrechtlich unbedenklich beurteilt werden muß, ist eine verfassungsgerichtliche Überprüfung des Montan-Mitbestimmungsgesetzes und des Montan-Mitbestimmungs-Ergänzungsgesetzes bislang nicht erfolgt.

## 2.2 Die Unternehmensmitbestimmung nach dem Mitbestimmungsgesetz 1976

### 2.21 Die erfaßten Unternehmen

Das MitbestG 1976 normiert den Kreis der erfaßten Unternehmen nach zwei Kriterien: nach der Rechtsform der Gesellschaft und der Arbeitnehmerzahl. Nach der Rechtsform werden nur die AG, die KGaA, die GmbH, die Bergrechtliche Gewerkschaft mit eigener Rechtspersönlichkeit und die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaft erfaßt. Aus dem Kreis der so durch die Rechtsform bestimmten Unternehmen werden jedoch nur solche in das MitbestG 1976 einbezogen, die als Unternehmen in der Regel mehr als 2000 Arbeitnehmer beschäftigen. Dabei werden allerdings bei einer GmbH & Co. KG auch die Arbeitnehmer der KG den Arbeitnehmern der Kapitalgesellschaft zugerechnet; in gleicher Weise erfolgt eine weitere Zurechnung von Arbeitnehmern anderer Unternehmen, wenn eine der durch das Gesetz erfaßten Kapitalgesellschaften herrschendes Unternehmen eines Unterordnungskonzerns ist, weil dann die Arbeitnehmer der Konzernunternehmen dem herrschenden Unternehmen zugeordnet werden, ohne daß es eine Rolle spielt, in welcher Rechtsform die abhängigen Unternehmen betrieben werden. Soweit ein Unternehmen die genannten Kriterien erfüllt, kann

es gleichwohl ausnahmsweise dann negativ aus dem Geltungsbereich des MitbestG 1976 herausfallen, wenn das Unternehmen unter das Montan-Mitbestimmungsgesetz oder das Montan-Mitbestimmungs-Ergänzungsgesetz fällt, oder wenn das Unternehmen sich als Tendenzunternehmen bzw. als eine karitative und erzieherische Einrichtung einer Religionsgemeinschaft darstellt.

## 2.22 Der mitbestimmte Aufsichtsrat

Erfüllt eine Gesellschaft die gesetzlichen Voraussetzungen, so ist ein Aufsichtsrat selbst dann zu bilden, wenn nach der Gesellschaftsform – wie beispielsweise bei der GmbH – ansonsten kein Aufsichtsrat zu bilden wäre. Die Größe des Aufsichtsrats hängt von der Zahl der Arbeitnehmer ab. Wenn das Unternehmen in der Regel nicht mehr als 10 000 Arbeitnehmer beschäftigt, besteht der Aufsichtsrat aus je 6 Aufsichtsratsmitgliedern der Anteilseigner und der Arbeitnehmer; bis zur Zahl von 20 000 Arbeitnehmern aus je 8 und bei Gesellschaften mit in der Regel mehr als 20 000 Arbeitnehmern aus je 10 Aufsichtsratsmitgliedern der Anteilseigner und der Arbeitnehmer. Bei der Zusammensetzung der Aufsichtsratsmitglieder der Arbeitnehmerseite ist kraft Gesetzes zu berücksichtigen, daß sich unter ihnen Arbeitnehmer des Unternehmens und Vertreter von Gewerkschaften befinden müssen, ferner daß sich die Aufsichtsratssitze der Arbeitnehmerseite nach dem zahlenmäßigen Verhältnis im Unternehmen auf Arbeiter, Angestellte und leitende Angestellte verteilen müssen, wobei mindestens ein Arbeiter, ein Angestellter und ein leitender Angestellter dem Aufsichtsrat angehören müssen. Das Wahlverfahren hinsichtlich der Aufsichtsratsmitglieder der Arbeitnehmerseite ist äußerst kompliziert; es ist geregelt in den §§ 9–24 des MitbestG 1976 und in drei Wahlordnungen vom 23. 6. 1977 mit jeweils über 100 Paragraphen. Zu beachten ist, daß die Wahlvorschriften keineswegs rein technische Angelegenheiten des Wahlvorganges betreffen, sondern daß sich dahinter Fragen von erheblichem politischem Gewicht verbergen, weil von der Ausgestaltung des Wahlverfahrens die Wahlchancen bestimmter Gruppen entscheidend abhängen.

Die Amtszeit der Aufsichtsratsmitglieder der Arbeitnehmer muß der Amtszeit derjenigen auf Anteilseignerseite entsprechen; sie wird durch die Satzung festgelegt; sie kann jedoch nur längstens bis zur Beendigung der Hauptversammlung dauern, die über die Entlastung für das 4. Geschäftsjahr nach Beginn der Amtszeit beschließt. Die höchstzulässige Amtszeit aller Aufsichtsratsmitglieder beträgt demnach etwa 5 Jahre. Vor Ablauf der Amtszeit können die Aufsichtsratsmitglieder beider Seiten abberufen werden, allerdings jeweils nur entsprechend dem ihrer Wahl zugrundeliegenden Wahlvorgang.

Die Organisation des Aufsichtsrates, seine innere Ordnung, die Regeln zur Beschlußfassung sowie zur Wahrnehmung der Rechte und Pflichten des Aufsichtsrates richten sich grundsätzlich nach dem für die jeweilige Gesellschaftsform maßgeblichen Gesellschaftsrecht. Entscheidende Bedeutung kommt dabei der Regelung des Vorsitzes im Aufsichtsrat zu, weil einerseits der Aufsichtsratsvorsitzende einen rechtstatsächlich belegbaren, ganz erheblichen Einfluß auf die Unternehmensleitung besitzt und darüber hinaus ihm das MitbestG 1976 unter bestimmten Voraussetzungen zwei Stimmen einräumt, um trotz einer Pattsituation im Aufsichtsrat dessen Funktionsfähigkeit zu sichern.

Der Aufsichtsratsvorsitzende und sein Stellvertreter werden mit einer Mehrheit von zwei Dritteln der Mitglieder aus der Mitte des Aufsichtsrats gewählt. Wird diese Mehrheit, sei es bei der Wahl des Aufsichtsratsvorsitzenden, sei es bei der Wahl seines Stellvertreters, nicht erreicht, so findet ein zweiter Wahlgang statt, in dem die Aufsichtsratsmitglieder der Anteilseignerseite den Aufsichtsratsvorsitzenden und die Aufsichtsratsmitglieder der Arbeitnehmerseite den Stellvertreter jeweils mit der Mehrheit der abgegebenen Stimmen wählen. Der jeweilige Wahlvorgang ist dabei auch maßgebend für die Möglichkeit einer Abberufung sowohl des Vorsitzenden wie seines Stellvertreters.

Im übrigen ist der Aufsichtsrat nur beschlußfähig, wenn mindestens die Hälfte der Mitglieder an der Beschlußfassung teilnimmt. Beschlüsse werden mit einfacher Stimmenmehrheit gefaßt. Wenn aufgrund der paritätischen Besetzung des Aufsichtsrates eine Stimmengleichheit eintritt, gibt das Gesetz bei einer erneuten Abstimmung über denselben Gegenstand, die erneut zur Stimmengleichheit führt, dem Aufsichtsratsvorsitzenden zwei Stimmen. Seinem Stellvertreter steht dagegen die zweite Stimme nicht zu. Im übrigen kann der Aufsichtsrat aus seiner Mitte einen oder mehrere Ausschüsse bestellen, wobei das MitbestG 1976 zwingend einen sogenannten **Vermittlungsausschuß** vorsieht, der unmittelbar nach der Wahl des Aufsichtsratsvorsitzenden und seines Stellvertreters zu bilden ist, da er ein Kooperationsgremium zwischen den Mitgliedergruppen der Anteilseigner- und der Arbeitnehmer-Vertreter darstellen soll, damit nach Möglichkeit ein Vorstand gebildet werden kann, der vom Vertrauen beider Seiten getragen ist.

Im übrigen haben die Aufsichtsratsmitglieder der Arbeitnehmer die gleiche Rechtsstellung wie die Aufsichtsratsmitglieder der Anteilseigner; sie dürfen in der Ausübung ihrer Tätigkeit weder gestört noch behindert und wegen ihrer Tätigkeit im Aufsichtsrat weder in irgendeiner Weise benachteiligt noch bevorzugt werden. Ein besonderer Kündigungsschutz besteht allerdings für die Aufsichtsratsmitglieder der Arbeitnehmer nicht. Es ergibt sich allenfalls aus dem Behinderungs- und Benachteiligungsverbot ein relativer Kündigungsschutz, weil eine

Kündigung dann nach § 134 BGB nichtig ist, wenn sie allein zu dem Zwecke ausgesprochen wird, einem Aufsichtsratsmitglied die Ausübung seines Amtes unmöglich zu machen oder ihn wegen seiner Amtsausübung zu maßregeln.

### 2.23 Die Bestellung des „Vorstands“

Die besondere Bedeutung der Mitbestimmung im Aufsichtsrat zeigt sich zunächst bei der Bestellung des Geschäftsführungs- und Vertretungsorgans der Gesellschaft, die nur für begrenzte Zeit, höchstens für 5 Jahre möglich ist, wodurch eine erhebliche Abhängigkeit des „Vorstandes“ vom Aufsichtsrat entsteht. In dieser Abhängigkeit liegt die Möglichkeit des Aufsichtsrates begründet, auf die Führung des Unternehmens ständig Einfluß zu nehmen, weshalb die paritätische Mitbestimmung den Aufsichtsrat instand setzt, den beiderseitigen Interessen nicht nur bei der Zusammensetzung des Geschäftsführungsorgans, sondern auch bei der laufenden Überwachung und Beeinflussung seiner Tätigkeit Beachtung zu verschaffen. Insoweit ist es richtig, wenn man vereinfachend formuliert, daß sich die Parität des Aufsichtsrates im Vorstand fortsetze. Dabei bestellt der Aufsichtsrat die Mitglieder des Vorstandes bzw. der Geschäftsführung mit einer Mehrheit, die mindestens zwei Drittel der Stimmen seiner Mitglieder umfaßt.

Die Bestellung eines zum Vorstand oder zur Geschäftsführung berufenen Organmitgliedes kann widerrufen werden, wenn ein wichtiger Grund vorliegt. Dabei gilt hinsichtlich der Mehrheitsverhältnisse bei der Beschlußfassung für den Widerruf der Bestellung das gleiche wie bei der Bestellung. Vom Widerruf der Bestellung ist allerdings die Auflösungsmöglichkeit des Anstellungsvertrages zu unterscheiden, wie überhaupt der Abschluß des Anstellungsvertrages strikt von der körperschaftsrechtlichen Bestellung zu trennen ist. Mit Ausnahme der Kommanditgesellschaft auf Aktien müssen alle mitbestimmten Gesellschaften weiterhin in ihrem Vorstand bzw. in ihrer Geschäftsführung einen **Arbeitsdirektor** als gleichberechtigtes Mitglied besitzen. Anders als nach dem Montan-Mitbestimmungsgesetz gehört es aber nicht zu den persönlichen Eignungsvoraussetzungen des Arbeitsdirektor, daß er vom Vertrauen der Arbeitnehmerseite getragen ist. Deshalb kann er im Rahmen des MitbestG 1976 auch gegen die Stimmen der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat bestellt und abberufen werden. Sicher gestellt muß allerdings sein, daß dem Arbeitsdirektor als Hauptarbeitsgebiet im Vorstand oder in der Geschäftsführung die Wahrnehmung der Personal- und Sozialangelegenheiten übertragen wird. Daneben können ihm auch weitere Aufgaben zugewiesen werden, wie es andererseits möglich ist, bestimmte Gebiete auszuklammern, bei deren Wahrnehmung die Unabhängigkeit von der Arbeitnehmerseite eine inhaltsprä-

gende Rolle spielt, wie beispielsweise bei der Vorbereitung von Tarifvertragsverhandlungen oder bei der Wahrnehmung der Unternehmensinteressen im Arbeitgeberverband.

Des weiteren darf nicht übersehen werden, daß sich die Mitbestimmung wesentlich auf die weiteren Befugnisse von Vorstand bzw. Geschäftsführung und Aufsichtsrat auswirkt, so etwa hinsichtlich der rechtsverbindlichen Feststellung des Jahresabschlusses, die bei der AG kraft Gesetzes Vorstand und Aufsichtsrat gemeinsam obliegt, während bei der GmbH die Gesellschafterversammlung darüber entscheidet. Dadurch ist die inhaltliche Reichweite der Arbeitnehmermitbestimmung hinsichtlich der Frage der Bilanzfeststellung je nach Rechtsform sehr unterschiedlich. Das gleiche gilt auch hinsichtlich sonstigen Einflusses auf die Geschäftsführung. Denn für die AG ist charakteristisch, daß einerseits die Hauptversammlung über Fragen der Geschäftsführung grundsätzlich nicht entscheiden darf, andererseits der Aufsichtsrat Maßnahmen der Geschäftsführung an seine Zustimmung binden kann. Dadurch vermag der Aufsichtsrat seinen Einfluß auf die Geschäftsführung in erheblichem Umfang sicherzustellen. Anderes gilt hinsichtlich der GmbH, da hier die Gesellschafterversammlung nicht gehindert ist, ihrerseits Beschlüsse in Geschäftsführungsfragen zu fassen, die für das Geschäftsführungs- und Vertretungsorgan bindend sind und damit die Meinung des Aufsichtsrats „überspielen“ können.

Besondere Probleme wirft schließlich die Ausübung von Beteiligungsrechten in konzernverbundenen Gesellschaften auf, da bei der Abstimmung in der Hauptversammlung einer Untergesellschaft sich der mitbestimmte Wille der Obergesellschaft auswirkt, denn die Wahrnehmung der Stimmrechte aus Beteiligungen ist Sache des Vertretungsorgans der Obergesellschaft. Vor allem ist bedeutsam, daß sich, falls auch in der Untergesellschaft der Aufsichtsrat paritätisch zu besetzen wäre, die Mitbestimmung in der Untergesellschaft verstärken würde, weil dort zwar die Arbeitnehmerbank unbeeinflußt von der Kapitaleignerseite bestellt würde, dagegen die Anteilseignerbank bereits paritätisch mitbestimmt zustande käme – ein Problem, das § 32 MitbestG 1976 zu lösen versucht.

### **2.3 Die Unternehmensmitbestimmung nach dem Montan-Mitbestimmungsgesetz und dem Montan-Mitbestimmungs-Ergänzungsgesetz**

#### **2.31 Die erfaßten Unternehmen**

Das Montan-Mitbestimmungsgesetz vom 21. 5. 1951 gilt für Unternehmen des Bergbaus sowie der eisen- und stahlerzeugenden Industrie, wenn die Unternehmen in der Rechtsform einer AG, GmbH oder einer

Bergrechtlichen Gewerkschaft mit eigener Rechtspersönlichkeit betrieben werden und diese in der Regel mehr als 1000 Arbeitnehmer beschäftigen oder sog. Einheitsgesellschaften bilden. Unter Einheitsgesellschaften sind dabei Unternehmen zu verstehen, die im Zuge der Entflechtung der Konzerne der Montan-Industrie nach dem 2. Weltkrieg neu gebildet wurden und denen Produktionsstätten der bisherigen Konzerne übertragen wurden.

### 2.32 Der mitbestimmte Aufsichtsrat

Die Montan-Mitbestimmung ist gekennzeichnet durch eine paritätische Besetzung des Aufsichtsrats mit Vertretern der Arbeitnehmerseite und der Anteilseignerseite sowie einem zusätzlichen neutralen Mann, der in der Praxis meist nicht der Vorsitzende des Aufsichtsrates ist. Dabei erfolgt auch hier die Wahl des Aufsichtsrates nach einem komplizierten System, wobei Wahlorgan zwar für alle Mitglieder die Hauptversammlung ist, aber zugleich hinsichtlich der Vertreter der Arbeitnehmerseite eine Bindung der Hauptversammlung an Wahlvorschläge besteht. Zwei Arbeitnehmervertreter, davon je ein Arbeiter und ein Angestellter, die in einem Betrieb des Unternehmens beschäftigt sein müssen, werden von den Betriebsräten vorgeschlagen. Die Spitzenorganisationen der in den Betrieben vertretenen Gewerkschaften haben insoweit ein Einspruchsrecht. Die zwei anderen Arbeitnehmervertreter und das „weitere Mitglied“ der Arbeitnehmerseite werden allein von den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften mit bindender Wirkung vorgeschlagen.

Der sogenannte neutrale Mann, das elfte Mitglied des Aufsichtsrates, wird durch das Wahlorgan der Gesellschaft, bei der AG durch die Hauptversammlung, bei der GmbH durch die Gesellschafterversammlung, auf Vorschlag der übrigen Aufsichtsratsmitglieder gewählt, wobei der Vorschlag allerdings der Mehrheit der Stimmen aller Aufsichtsratsmitglieder bedarf. Jedoch müssen mindestens je drei Mitglieder der Anteilseigner- und der Arbeitnehmerseite zugestimmt haben, so daß der Vorschlag nicht gegen die Stimmen der Mehrheit der Aufsichtsratsmitglieder einer Seite erfolgen kann. Für den Fall, daß ein Vorschlag nicht zustande kommt oder der Wahlvorgang ergebnislos ausgeht, ist ein kompliziertes Verfahren vorgesehen, demzufolge ein paritätisch zusammengesetzter Vermittlungsausschuß zu bilden ist.

Im übrigen erfolgt auch im Rahmen des Montan-Mitbestimmungsgesetzes die Abberufung in Parallele zum Bestellungs-Wahlvorgang; die Abberufung erfolgt auf Vorschlag derjenigen Stelle, auf deren Vorschlag das Aufsichtsratsmitglied gewählt worden ist. Bei dem sogenannten neutralen Mann erfolgt die Abberufung auf Antrag von mindestens drei Aufsichtsratsmitgliedern nur durch das Amtsgericht als



Registergericht aus wichtigem Grund. Im übrigen ist der Aufsichtsrat beschlußfähig, wenn mindestens die Hälfte der Mitglieder, aus denen er gemäß Gesetz oder Satzung besteht, an der Beschlußfassung teilnimmt.

### 2.33 Die Bestellung des „Vorstands“

Wie bereits zum Mitbestimmungsgesetz 1976 ausgeführt, wird auch nach den Vorschriften des Montan-Mitbestimmungsgesetzes das zur gesetzlichen Vertretung berufene Organ stets vom Aufsichtsrat bestellt, und zwar selbst dann, wenn nach dem für das Unternehmen maßgeblichen Gesellschaftsrecht die Gesellschafterversammlung oder die Generalversammlung zuständig wäre. Im Unterschied zum Mitbestimmungsgesetz 1976 wird hier allerdings der Arbeitsdirektor in besonderer Weise bestellt, indem er nämlich nicht gegen die Stimmen der Mehrheit der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat gewählt werden kann. Dadurch soll sichergestellt werden, daß der Arbeitsdirektor im Montan-Bereich das besondere Vertrauen der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat benötigt – anders dagegen – wie ausgeführt – der Arbeitsdirektor im Rahmen des Mitbestimmungsgesetzes 1976.

### 2.34 Besonderheiten des Montan-Mitbestimmungs-Ergänzungsgesetzes

Da das Montan-Mitbestimmungsgesetz nur Unternehmen erfaßt, die selbst im Bereich der Montan-Industrie tätig sind, dagegen juristisch selbständige, bloß konzernleitende Obergesellschaften, die nicht selbst etwa Eisen und Stahl produzieren, wohl aber die unternehmerischen Entscheidungen für die von ihnen abhängigen Unternehmen ihres Montan-Bereichs treffen, aus dem Montan-Mitbestimmungsgesetz herausfallen, hat der Gesetzgeber die sich hier ergebende Mitbestimmungslücke durch das Montan-Mitbestimmungs-Ergänzungsgesetz des Jahres 1956 (sog. Holdingnovelle) geschlossen. Er wollte hierdurch sicherstellen, daß die Montan-Mitbestimmung auch in den herrschenden Unternehmen stattfinden kann, in denen die eigentlichen Entscheidungen fallen, wenn der Unternehmenszweck des Konzerns durch Konzernunternehmen und abhängige Unternehmen gekennzeichnet ist, die dem Montan-Mitbestimmungsgesetz unterstehen. Aber selbst diese durch das Montan-Mitbestimmungs-Ergänzungsgesetz ausgefüllte Lücke wäre wieder aufgerissen, wenn nach einer Diversifikation ein Konzern überwiegend Tätigkeitsbereiche außerhalb der Montan-Industrie umfaßt. Dies wäre 1981 bei der Mannesmann AG in Düsseldorf der Fall gewesen. Hierauf hat der Gesetzgeber – in verfassungsrechtlich umstrittener Weise – durch Änderung sowohl des Montan-Mitbestimmungsgesetzes als auch des Mitbestimmungs-Ergänzungsgesetzes reagiert, um nach Wegfall der die Mitbestimmungspflichtigkeit konstituie-

renden Voraussetzungen die Anwendung der Montan-Mitbestimmungsgesetze für eine Auslaufzeit von 6 Jahren sicherzustellen.

Nach dem Gesetz zur Sicherung der Montan-Mitbestimmung vom 20. 12. 1988 (BGBl. I, S. 2310), dessen Regelungen ab dem 1. 1. 1989 gelten, unterliegen Konzernobergesellschaften, die aus dem Geltungsbereich des Montan-Mitbestimmungsgesetzes ausscheiden, dennoch auf Dauer weiterhin der Montan-Mitbestimmung, solange der Montan-Umsatz nicht unter 20% sinkt oder die Anzahl der im Montan-Bereich beschäftigten Arbeitnehmer nicht unter 2000 liegt.

Im einzelnen gilt das Mitbestimmungs-Ergänzungsgesetz vom 7. 8. 1956 für Konzernunternehmen, die in der Rechtsform einer AG, einer GmbH oder einer Bergrechtlichen Gewerkschaft mit eigener Rechtspersönlichkeit geführt werden und die ein Unternehmen beherrschen, in dem die Arbeitnehmer nach dem Montan-Mitbestimmungsgesetz ein Mitbestimmungsrecht haben. Bei der Änderung des Mitbestimmungs-Ergänzungsgesetzes zum 1. 1. 1989 wurde auf die bisherige Voraussetzung eines Organschaftsverhältnisses verzichtet, so daß nunmehr auch sog. faktische Konzerne unter das Mitbestimmungs-Ergänzungsgesetz fallen. Gesetzliche Voraussetzung ist, daß das herrschende Unternehmen nach seinem eigenen überwiegenden Unternehmenszweck nicht die Voraussetzungen für die Anwendung des Montan-Mitbestimmungsgesetzes erfüllt, gleichwohl aber der Unternehmenszweck des Konzerns durch Konzernunternehmen und abhängige Unternehmen, die in den Bereich des Mitbestimmungsgesetzes fallen, geprägt wird.

Nach dem Mitbestimmungs-Ergänzungsgesetz besteht der Aufsichtsrat aus 15 Mitgliedern, der sich aus 7 Vertretern der Anteilseigner, 7 Vertretern der Arbeitnehmer und einem weiteren Mitglied, dem sogenannten neutralen Mann, zusammensetzt. Unter bestimmten Voraussetzungen kann der Aufsichtsrat auf 21 Mitglieder erweitert werden. Die Wahl der Arbeitnehmervertreter ist allerdings hier anders als im Montan-Mitbestimmungsgesetz geregelt, weil die Wahl nicht durch das gesellschaftliche Organ erfolgt, das an Vorschläge der Betriebsräte oder Spitzenorganisationen der Gewerkschaften gebunden ist. Vielmehr werden von den 7 Vertretern der Arbeitnehmer 4 durch Wahlmänner gewählt, die ihrerseits in getrennten Wahlgängen geheim nach den Grundsätzen der Verhältniswahl von den wahlberechtigten Arbeitnehmern in den einzelnen Konzernunternehmen gewählt werden. Als diese 4 Arbeitnehmervertreter, von denen 3 Vertreter der Arbeiter und ein Vertreter der Angestellten sein müssen, sind ausschließlich Arbeitnehmer wählbar, die in den Betrieben der Konzernunternehmen selbst beschäftigt sind. Die 3 weiteren Vertreter der Arbeitnehmer werden von den Spitzenorganisationen der in den Betrieben der Konzernunternehmen vertretenen Gewerkschaften entsandt.

Die Wahl des sogenannten neutralen Mannes erfolgt nach den Vorschriften des Montan-Mitbestimmungsgesetzes. Der Arbeitsdirektor bedarf im Bereich des Mitbestimmungs-Ergänzungsgesetzes – im Gegensatz zum Montan-Mitbestimmungsgesetz – nicht des besonderen Vertrauens der Arbeitnehmer (vgl. die eingeschränkte Verweisung in § 13 des Mitbestimmungs-Ergänzungsgesetzes).

## 2.4 Die Unternehmensmitbestimmung nach dem BetrVG 1952

Das Betriebsverfassungsgesetz von 1952 war noch der gesetzgeberischen Zielvorstellung verpflichtet, eine Mitbestimmung der Arbeitnehmer sowohl auf der betrieblichen wie auf der überbetrieblichen Ebene zu schaffen. Der Gesetzgeber des Betriebsverfassungsgesetzes 1972 hat erklärtermaßen von dieser Vorstellung Abschied genommen, indem er nachdrücklich darauf hinwies, daß die überbetriebliche Mitbestimmung nicht nur aufgrund ihrer besonderen Rechtsqualität, die sie von der betrieblichen Mitbestimmungsebene aufgrund des andersartigen Entscheidungsinhalts unterscheidet, sondern vor allem aufgrund der unterschiedlichen Qualität der unternehmerischen Entscheidung als solcher nach einer eigenständigen mitbestimmungsrechtlichen gesetzlichen Grundlage verlange, wie sie der Gesetzgeber dann im Mitbestimmungsgesetz 1976 geschaffen hat. Aus diesem Grunde hat der Gesetzgeber bewußt die Regelungen des Betriebsverfassungsgesetzes von 1972 auf die **betriebliche Ebene** beschränkt und gewissermaßen lückenausfüllend die Vorschriften des BetrVG vom 11. 10. 1952 über die Beteiligung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat einer Kapitalgesellschaft gem. § 129 BetrVG 1972 weiterhin aufrecht erhalten. Insoweit ist diese Regelung auch nicht durch das Mitbestimmungsgesetz 1976 aufgehoben worden, weil die Geltung dieser Vorschriften weiterhin Berücksichtigung verlangt, wenn ein Unternehmen weder dem Montan-Mitbestimmungsgesetz noch dem Mitbestimmungsgesetz 1976 unterfällt. Im Grundsatz ist allerdings zu beachten, daß die Mitbestimmungsregelung des BetrVG 1952 allein die Beteiligung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat betrifft, während sich Zusammensetzung und Bestellung des zur gesetzlichen Vertretung befugten Organs nach wie vor ausschließlich nach dem für das Unternehmen maßgeblichen Gesellschaftsrecht bestimmt.

### 2.41 Die erfaßten Unternehmen

Die mitbestimmungsrechtlichen Vorschriften des BetrVG 1952 erfassen – soweit die mitbestimmungsrechtlichen Vorschriften der anderen Mitbestimmungsgesetze nicht eingreifen – alle Aktiengesellschaften und Kommanditgesellschaften auf Aktien, soweit sie nicht lediglich Familiengesellschaften mit weniger als 500 Arbeitnehmern sind, ferner Gesellschaften mit beschränkter Haftung, Bergrechtliche Gewerkschaft-

ten mit eigener Rechtspersönlichkeit, Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit und Genossenschaften, jeweils mit mehr als 500 Arbeitnehmern. Soweit nicht nach dem Gesellschaftsrecht ohnehin ein Aufsichtsrat als notwendiges Organ vorgesehen ist, ist er nach den Vorschriften des BetrVG 1952 zu bilden, mit Ausnahme der Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit. Im übrigen bestimmt sich die Zusammensetzung des Aufsichtsrates einschließlich seiner Rechte und Pflichten weitgehend nach dem Aktiengesetz, allerdings wird dem Aufsichtsrat im Gegensatz zu den anderen Mitbestimmungsgesetzen keine besondere Kompetenz – abweichend vom Gesellschaftsrecht – übertragen, die Unternehmensleitung zu bestellen, da der Aufsichtsrat hier prinzipiell auf eine Kontrollbefugnis beschränkt bleibt.

## 2.42 Der mitbestimmte Aufsichtsrat

Der mitbestimmungsrechtliche Gehalt des BetrVG 1952 liegt in der Drittelbeteiligung der Arbeitnehmervertreter, die in allgemeiner, geheimer, gleicher und unmittelbarer Wahl von allen zur Betriebsratswahl wahlberechtigten Arbeitnehmern für die Zeit gewählt werden, die im Gesetz oder in der Satzung für die von der Hauptversammlung zu wählenden Aufsichtsratsmitglieder bestimmt ist. Falls nur ein Arbeitnehmervertreter gewählt werden soll, muß dieser Arbeitnehmervertreter im Unternehmen selbst beschäftigt sein. Falls zwei oder mehrere Arbeitnehmer zu wählen sind, müssen unter diesen mindestens zwei aus dem Unternehmen stammen, davon jeweils ein Arbeiter und ein Angestellter. Wenn im Unternehmen mehr als die Hälfte Arbeitnehmerinnen sind, so muß mindestens eine von ihnen Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat sein. Betriebsrat wie die Arbeitnehmer selbst können Wahlvorschläge unterbreiten, die von mindestens  $\frac{1}{10}$  der wahlberechtigten Arbeitnehmer des Betriebes des Unternehmens oder von mindestens 100 wahlberechtigten Arbeitnehmern unterzeichnet sein müssen. Das Wahlverfahren ist im einzelnen in §§ 31 ff. Wahlordnung vom 18. 3. 1953 zum BetrVG 1952 geregelt.

Wenn die Gesellschaft selbst herrschendes Unternehmen eines Unterordnungskonzerns ist, nehmen die Arbeitnehmer der übrigen Konzernunternehmen an der Wahl der Vertreter der Arbeitnehmer für den Aufsichtsrat teil. Anderes gilt allerdings in Tendenzunternehmen, die aus dem Mitbestimmungsstatut des BetrVG 1952 ausgeklammert sind, ebenso Religionsgemeinschaften und ihre karitativen und erzieherischen Einrichtungen, unbeschadet deren Rechtsform.

Die von dem BetrVG 1952 vorgesehene Drittelbeteiligung von Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat gilt als „Minimalsystem“ unternehmerischer Mitbestimmung. Diesem Urteil kann man unter Berücksichtigung der Zahlenverhältnisse nur in formaler Hinsicht zustimmen. Denn

es ist ein rechtstatsächlich belegbarer Irrtum, wenn man allein aus den Zahlenverhältnissen auf die Effektivität einer Mitbestimmung der Arbeitnehmer auf Unternehmensebene schließen will. Die Effektivität der Mitbestimmung der Arbeitnehmer nach dem BetrVG 1952 kann durchaus derjenigen der anderen Mitbestimmungsgesetze entsprechen, partiell diese sogar übersteigen, eben weil es inhaltlich nicht auf die zahlenmäßigen Verhältnisse ankommt, sondern auf die Argumente, auf die Diskussion und vor allem auf die Fachkenntnis der in den Aufsichtsrat gewählten Arbeitnehmervertreter. Damit sollen die zahlenmäßigen Verhältnisse in der Zusammensetzung des Aufsichtsrates keineswegs als nebensächlich erachtet werden, aber das Gewicht der Mitbestimmung durch die Arbeitnehmer ist nur in seltenen Ausnahmefällen von dem Gewicht ihrer stimmenmäßigen Zahl abhängig. Die entscheidende Bedeutung der Mitbestimmung nach dem BetrVG 1952 liegt in der Beteiligung der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat selbst, in der Notwendigkeit der gemeinsamen Diskussion und Argumentation von Anteilseignervertretern und Arbeitnehmervertretern sowie im Zwang der gemeinsamen Beschlußfassung.

## 2.5 Die Auswirkungen der überbetrieblichen Mitbestimmung auf die Personalpraxis

Die Auswirkungen der überbetrieblichen, unternehmensbezogenen Mitbestimmung auf die Personalpraxis sind – soweit ersichtlich – bis heute nicht hinreichend festgestellt, analysiert und aufgearbeitet. Gleichwohl läßt sich der rechtstatsächliche Befund formulieren, daß die Personalpraxis im Rahmen mitbestimmter Unternehmen im Vergleich zu nicht mitbestimmten Unternehmen auf eine rechtlich wie tatsächlich anders gelagerte Arbeitsbasis trifft. Dies läßt sich in dreifacher Hinsicht aufzeigen, zunächst einmal in der **persönlichen Rechtsstellung** der mit der Personalführung beauftragten Führungsperson, sodann – vor allem – im Rahmen des **sachlich veränderten Aufgabenbereiches** sowie schließlich im Verhältnis der **Auswirkungen der Personalpraxis** im mitbestimmten Unternehmen auf die Belegschaft.

Zunächst einmal ist die – an sich selbstverständliche – Tatsache zu konstatieren, daß der mit der Personalführung beauftragte Mitarbeiter, der in das Spannungsverhältnis von Arbeitnehmerinteressen einerseits, Arbeitgeberinteressen andererseits eingegliedert ist, auf eine wesentlich kompliziertere Interessenlage trifft, die – notwendigerweise – auch seine persönliche Stellung anders als in nicht-mitbestimmten Unternehmen gestaltet: Durch die Mitbestimmung im Aufsichtsrat erfolgt je nach Mitbestimmungsregelung eine mehr oder weniger stärkere Verlagerung des Spannungsfeldes von Anteilseignerinteressen und Arbeitnehmerinteressen in den Vorstand und damit nicht zuletzt in die Stabsab-

teilungen hinein. Dadurch sieht sich der mit der Personalpraxis im Unternehmen leitend Beauftragte seinen unmittelbaren Vorgesetzten gegenüber einem zusätzlichen Spannungsfeld eventuell gegensätzlicher Interessen ausgesetzt. Der Interessengegensatz von Arbeitnehmer/Arbeitgeber findet auf Arbeitgeberseite seine Fortsetzung im Interessengegensatz von Anteilseigner- und Arbeitnehmerseite.

Es könnte daher naheliegen, daß der mit der Personalführung Betraute in neutrale Passivität „emigriert“, wodurch er allerdings zugleich die Unfähigkeit zur Personalführung dokumentieren würde. Die Lösung kann vielmehr nur in der gesetzeskonformen Erkenntnis liegen, daß der im mitbestimmten Unternehmen „pluralistisch“ konzipierte Aufsichtsrat kraft Gesetzes auf das Wohl des Unternehmens und damit auf das Unternehmensinteresse als einem eigenen, selbständigen Interesse verpflichtet ist. Dies muß rechtlich wie tatsächlich konsequent bedeuten, daß die Personalführung über den Vorstand bzw. die Geschäftsführung im Rahmen des geltenden arbeitsrechtlichen Systems auf eben dieses Unternehmensinteresse gleichfalls und prinzipiell uneingeschränkt verpflichtet ist. Dabei bleibt es die Aufgabe der Unternehmensorgane, die zur Konkretisierung des jeweiligen Unternehmensinteresses anstehenden Fragen im Rahmen der Gesetze und im Rahmen ihrer unternehmensinternen Zuständigkeit jeweils nach pflichtgemäßem Ermessen zu entscheiden, indem sie nichts anderes tun, als eben dieses Unternehmensinteresse zu definieren und zu präzisieren. Den dadurch konkretisierten Verhaltensanforderungen hat der mit der Personalführung Betraute entsprechend zu folgen und zwar gleichgültig, wessen Interessen sich im Rahmen der mitbestimmten Unternehmensorgane dabei mehr oder weniger durchgesetzt haben mögen.

Die Personalpraxis ist rechtlich an die Entscheidungen der Unternehmensorgane und der Unternehmensleitung hinsichtlich des jeweilig konkreten Unternehmensinteresses gebunden, so wie diese in den Schranken ihrer jeweiligen Zuständigkeit das konkrete Unternehmensinteresse bestimmt haben; der Personalpraktiker kann das Unternehmensinteresse ohnehin nicht souverän bestimmen. Daraus folgt, vereinfachend formuliert, daß sich der zunächst dargestellte Interessen-Wirrwarr auflöst, indem an die Stelle des alten Interessengegensatzes zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber nunmehr der in der Personalpraxis offenkundig zutage tretende Interessengegensatz zwischen den konkreten Arbeitnehmerinteressen und dem jeweiligen, präzisierten und konkretisierten Unternehmensinteresse, das gerade nicht mit dem Interesse der Anteilseigner gleichgesetzt werden kann, Raum gewinnt.

Damit sind aber zugleich schon die sachlichen Auswirkungen der unternehmensbezogenen Mitbestimmung auf die Personalpraxis skizzenhaft angedeutet. Denn wenn auch der mit der Personalführung Betraute –

unterhalb der rechtlichen Ebene – in persönlicher Hinsicht veranlaßt oder gar gezwungen ist, mit den die divergierenden Interessen von Anteilseignerseite und Arbeitnehmerseite verkörpernden Personen in den Organen der Gesellschaft engen, persönlichen Kontakt zu halten, so kann der ungefilterte, insbesondere noch nicht in Beschlüsse eingebundene Interessengegensatz für die sachliche Arbeit der Personalpraxis weder tatsächlich noch rechtlich relevante Bedeutung erlangen. Die sachliche Arbeit der Personalpraxis auch und gerade im mitbestimmten Unternehmen ist allein durch das nicht zuletzt im Interesse der Belegschaft liegende Unternehmensinteresse, das Wohl des Unternehmens, geprägt. Deshalb kann man – naiv – formulieren, daß die Personalpraxis im mitbestimmten Unternehmen in ihrer sachlichen Arbeit die Umsetzung der durch die mitbestimmten Organe und der darauf aufbauenden, durch die Geschäftsführung bzw. den Vorstand umgegoßenen Unternehmensentscheidungen zu realisieren hat. An die Stelle des – heute weithin nur als sozialromantisch zu begreifenden, historisch aber in der Tat tradierten – Interessengegensatzes von Kapital und Arbeit, von Arbeitnehmerinteresse einerseits und Arbeitgeberinteresse andererseits, ist heute der Interessengegensatz des konkreten Arbeitnehmerinteresses des einzelnen Mitarbeiters im Verhältnis, in Übereinstimmung und im Gegensatz zum sachlichen, weil bereits mitbestimmungsrechtlich neutralisierten Unternehmensinteresse getreten. Darin liegen Chance und Gefahr der modernen Personalpraxis, wenn sie gerade im mitbestimmten Unternehmen die tatsächlichen wie rechtlichen Gegebenheiten klar ins Auge faßt.

Es geht mit anderen Worten primär um die Aufgabe der Personalpraxis, diese moderne Eigenart des Unternehmensinteresses, diese durch Anteilseigner- und Arbeitnehmerseite im Beschlußwege vorgenommene Konkretisierung des Unternehmensinteresses in die Personalpraxis des Unternehmens umzusetzen und in den einzelnen Entscheidungen unter Beachtung und Würdigung des jeweils betroffenen Individualinteresses zu verwirklichen. Darüber hinaus ist es Aufgabe der Personalpraxis, der Belegschaft gegenüber deutlich zu machen, daß es eben gerade nicht die „Willkür“ einzelner, insbesondere des kapitalistisch begriffenen Arbeitgebers ist, der so oder so eine Entscheidung fällt, sondern daß es die im Rahmen der mitbestimmten Beschlußfassung oder Unternehmensorgane realisierte Präzisierung des jeweils konkreten Unternehmensinteresses ist, die Geltung beansprucht, weshalb es dem Wohle der Belegschaft, das sich bei sachgerechter Sichtweise mit dem Unternehmensinteresse deckt, dienen müßte, die in der Konkretisierung dieser Entscheidung getroffenen Maßnahmen der Personalpraxis anzuerkennen.

Mit anderen Worten kann es im mitbestimmten Unternehmen – vereinfachend ausgedrückt – nicht um Interessengegensätze von Kapital und

Arbeit, nicht um das Interesse konkreter Personen, insbesondere des alten (mittlerweile in weiten Bereichen museal gewordenen) Kapitalisten gehen, sondern die moderne Personalpraxis muß deutlich machen, daß gerade im mitbestimmten Unternehmen das Unternehmensinteresse eine neue, inhaltlich andersartige Qualität gewonnen hat, weil bereits bei der Konkretisierung dieses Interesses die kollektiven Arbeitnehmerinteressen eingeflossen sind, zumindest eingeflossen sein sollten. Dadurch ist die Umsetzung dieser Entscheidungen in die Personalpraxis nicht problemlos geworden – dies ist sicher –, aber der mit der Personalführung Beauftragte ist verpflichtet, diesen neuen Interessengegensatz zwischen dem konkreten, individuellen Arbeitnehmerinteresse und dem kollektiven Unternehmensinteresse deutlich zu machen, vor allem aber in der Umsetzung die vorgegebenen Unternehmensleitlinien in der konkreten Entscheidung der Personalpraxis sachgerecht und unter Berücksichtigung des Einzelfalles zu realisieren.

Damit wird zugleich deutlich, daß die Aufgabenstellung der Personalführung gegenüber der Interessenvertretung der Belegschaft im mitbestimmten Unternehmen anders ausgeformt ist und ausgeformt sein sollte als gegenüber dem individuellen Arbeitnehmer, der sich zu Recht oder zu Unrecht in seinen eigenen Interessen verletzt glaubt. Gegenüber den Vertretern des Belegschaftsinteresses ist im mitbestimmten Unternehmen darauf hinzuweisen, daß es in der Regel nicht um prinzipielle, generelle, sondern „nur“ um sachliche Meinungsverschiedenheiten in der Konkretisierung des generellen Unternehmensinteresses gehen kann. Davon ist die Berücksichtigung des individuellen Arbeitnehmerinteresses zu unterscheiden, weil hier in der Tat nach wie vor ein erheblicher Interessengegensatz auftauchen kann und wird, der von dem mit der Personalpraxis Beauftragten höchstmögliche menschliche wie rechtliche Einsichtsfähigkeit verlangt. So läßt sich – nochmals vereinfachend – die Aufgabe der Personalpraxis im mitbestimmten Unternehmen dahingehend konkretisieren, daß es um die **Umsetzung der mitbestimmten Konkretisierung des Unternehmensinteresses** in den jeweiligen Einzelfall, sei es im Einklang, sei es im Interessengegensatz zum konkreten Arbeitnehmerinteresse, geht, indem hier zwischen Unternehmensinteresse und den Interessen des einzelnen Arbeitnehmers ein sowohl humanitärer wie betriebs- und unternehmensbezogener Ausgleich gefunden werden muß. Mit anderen Worten hat sich der Interessengegensatz nicht „aufgelöst“ durch die Mitbestimmung, aber er hat sich – was viele Ideologen nicht zur Kenntnis nehmen wollen – inhaltlich verlagert. Daß die Arbeit der Personalpraxis dadurch nicht einfacher geworden ist, wenn sie sich auch prinzipiell verändert hat, braucht nicht besonders betont zu werden.



### 3. Betriebliche Mitbestimmung

Während die überbetriebliche Mitbestimmung auf eine effektive Berücksichtigung des Arbeitnehmerinteresses bei der Konkretisierung und Präzisierung des jeweiligen Unternehmensinteresses ausgerichtet ist, regelt das Betriebsverfassungsrecht die **Zusammenarbeit von Belegschaft und Betriebsleitung** bis hin zur Zusammenarbeit der Belegschaft mit der Unternehmensleitung auf der betrieblichen Sachentscheidungsebene. Darüber hinaus normiert das Betriebsverfassungsrecht das Zusammenwirken im Betrieb und enthält damit die rechtlichen Grundinstitute für die Betriebsgemeinschaft, die rein tatsächlich heute neben Staat und Familie die wichtigste Gemeinschaft im Zusammenleben der Menschen überhaupt in der Bundesrepublik Deutschland bildet.

Wenn von Belegschaft und Betriebsleitung als den beiden Gegensatzpaaren gesprochen wird, die durch die Betriebsverfassung in ein rechtliches „Gemeinschaftsverhältnis“ gebracht werden, so ist dies zwar reichlich vage, aber gleichwohl realitätsnäher als der noch immer tradierte Gegensatz von Kapitaleigner und Arbeitnehmer. Mehr als zwei Drittel der Arbeitnehmer in der Bundesrepublik Deutschland werden heute in Unternehmen beschäftigt, die gar keinen Kapitaleigner im alten Sinne mehr kennen. Bei Hunderttausenden von Aktionären läßt sich dieser Gegensatz realitätsbezogen einfach nicht mehr aufrecht erhalten. Deshalb ist auch im Rahmen des Betriebsverfassungsrechtes von einem veränderten, durch die überbetriebliche Mitbestimmung nochmals qualitativ modifizierten Interessengegensatz auszugehen. Zwar stehen zunächst die einzelnen Arbeitnehmer dem Unternehmen als Arbeitgeber gegenüber und bilden insoweit gegensätzliche Interessenpaare. Zugleich bilden alle Arbeitnehmer, die leitenden Angestellten, die Vorstandsmitglieder oder Geschäftsführer usw. aber auch eine soziale Gruppe, die gerade durch das gemeinsame Interesse hinsichtlich Bestand und Entwicklung des Betriebs wie des Unternehmens verbunden ist.

Weiterhin gehen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerfunktionen in der Wirklichkeit vielfach ineinander über, wie bereits im mitbestimmten Unternehmen aufgezeigt werden konnte. Darüber hinaus läßt die Betriebsverfassung die Belegschaft ihre Rechte im allgemeinen durch Organe, also durch gewählte Vertreter wahrnehmen, wie umgekehrt die Unternehmens- oder Betriebsleitung ebenfalls nicht durch am Unternehmenskapital Beteiligte und somit subjektiv betroffene Personen ausgeübt wird, sondern durch Mitarbeiter, durch das Vorstandsmitglied, den Personalleiter, den Abteilungsleiter oder den Vorgesetzten. Dies zeitigt das „zwiespältige“ Ergebnis, daß ein und derselbe Mitarbeiter einerseits Arbeitgeberfunktionen ausüben kann, obwohl er gleichzeitig

als Belegschaftsangehöriger auf die Wahrnehmung eigener Interessen gegenüber dem Unternehmen angewiesen ist.

Es gehört auch hier zur ideologischen Propaganda, den Interessengegensatz von Arbeitnehmer und Arbeitgeber als Gegensatz von Kapital und Arbeit weiter zu tradieren, indem die entscheidende rechtliche wie tatsächliche Veränderung bewußt oder unbewußt ausgeklammert wird. Denn der gegenwärtige Interessengegensatz realisiert sich in den Unternehmen, die die meisten Arbeitnehmer beschäftigen, nicht zwischen Kapitalinteresse und Arbeitnehmerinteresse, sondern zwischen Arbeitnehmerinteressen, die auf die individuellen Interessen des einzelnen bezogen sind, und solchen, die über ein etwaiges Individualinteresse hinaus das gemeinsame Unternehmensinteresse zum Maßstab ihrer Entscheidung machen und machen müssen. Es ist deshalb nicht nur vereinfachend, sondern grob falsch, wenn man für die Mehrzahl der Arbeitsverhältnisse im Rahmen des Betriebsverfassungsrechtes von einem historisch weithin überholten, sozialromantisch gefärbten, gegensätzlichen Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Interesse ausgeht.

### 3.1 Die Grundlagen der Betriebsverfassung

#### 3.11 Die Funktion des Betriebsrates

Historisch ist das Betriebsverfassungsrecht aus der Notwendigkeit entstanden, die trotz formaler Rechtsgleichheit im 19. Jahrhundert bestehende wirtschaftliche Überlegenheit des Arbeitgebers gegenüber den Arbeitnehmern „seines“ Unternehmens, „seiner“ Betriebe zu beschneiden und deshalb die arbeitgeberseitigen Rechte auf das sachlich gerechtfertigte Maß zu beschränken, indem die Belegschaft ihrerseits soweit wie möglich an der Regelung ihrer Angelegenheiten beteiligt werden sollte. Im Grundatz gewährt deshalb heute noch die Betriebsverfassung den Arbeitnehmern bei solchen betrieblichen Entscheidungen, die ihre betrieblichen Interessen, ihre Arbeit und Stellung im Betrieb betreffen, Mitbestimmungs- und Mitwirkungsmöglichkeiten, um sie so aus einer längst überholten Objektstellung heraus zu mitdenkenden und mitgestaltenden Partnern im betrieblichen Geschehen, beim Vollzug der arbeitstechnischen Zwecke des Betriebes, werden zu lassen.

Das Betriebsverfassungsrecht sieht deshalb den Betrieb nicht mehr als „ein beliebig durch den Arbeitgeber formbares Gefüge“ an, dessen Organisation und Mitarbeitertätigkeit dem ausschließlichen Weisungsrecht, dem Direktionsrecht, des Arbeitgebers unterliegen, sondern verleiht dem Betrieb eine Konstitution, eine Verfassung, die für den Arbeitgeber verbindlich ist und die mittels einer treuhänderischen Vertretung der Arbeitnehmer durch den Betriebsrat entsprechend den unterschied-

lichen betrieblichen Entscheidungsbereichen unterschiedliche, insbesondere abgestufte Mitwirkungsrechte schafft.

Gleichwohl hat sich das moderne Betriebsverfassungsrecht längst aus seiner historisch vorgegebenen Zielsetzung: „Einschränkung des Direktionsrechtes und Bindung an Mitwirkung der Belegschaft im Interesse des Arbeitnehmerschutzes“ gelöst und sich zu einem wichtigen Baustein des modernen Wirtschaftsverfassungsrechtes der Arbeit entwickelt. Denn an die Stelle des älteren Sozialmodells, das die vom Arbeitgeber gelenkte Fabrik der Mitwirkung der Belegschaft durch den Betriebsrat als ihrem Repräsentanten zumindest partiell unterwerfen wollte, ist längst die rechtliche Verfaßtheit der Binnenstruktur des Unternehmens in den Betrieben dergestalt getreten, daß das Betriebsverfassungsrecht nunmehr die Rechtsbeziehungen zwischen der Belegschaft, vermittelt durch den Betriebsrat, gegenüber der Betriebsleitung als Teil der Unternehmensleitung begreift und erfaßt, auch wenn das Betriebsverfassungsgesetz selbst noch immer den alten Begriff des Arbeitgebers tradiert, obwohl sich – zutreffenderweise – partiell die Verwendung des Begriffs des Unternehmers bereits findet.

Das Betriebsverfassungsrecht schafft heute mit anderen Worten ein **gesetzliches Schuldverhältnis** zwischen Betriebsrat und Betriebsleitung bzw. Unternehmensleitung, innerhalb dessen die wesentlichen Rechtsbeziehungen der Belegschaft als betriebliches Kollektiv in Beziehung zur betrieblichen Leitungsebene rechtlich verfaßt sind. Dabei ist das Betriebsverfassungsrecht dem Privatrecht zuzuordnen (vgl. *Söllner* 1990, § 19 III), weil keine Hoheitsträger einbezogen sind und auch keine Beleihung Privater mit Hoheitsrechten vorliegt. Vielmehr baut die privatrechtliche Beziehung zwischen Belegschaft, vermittelt durch den Betriebsrat, und Betriebs- oder Unternehmensleitung auf den privatrechtlichen Beziehungen zwischen dem einzelnen Arbeitnehmer zum Arbeitgeber, dem Unternehmen, auf. Denn die Belegschaft besteht aus nichts anderem als aus der rechtlichen Zusammenfassung der „gebündelten“ Arbeitsverhältnisse aller Arbeitnehmer des Betriebs. Gleichwohl bewirkt diese „Bündelung“ gewissermaßen einen qualitativen Sprung in der rechtlichen Erfassung, als es nun nicht mehr um die individuellen, privatrechtlichen Einzelbeziehungen zwischen dem konkreten Arbeitnehmer zum Arbeitgeber geht, sondern um das betriebsverfassungsrechtlich verfaßte Kollektiv der Belegschaft, treuhänderisch vermittelt durch den Betriebsrat, gegenüber der Betriebs- oder Unternehmensleitung wie umgekehrt.

Ausweislich des Betriebsverfassungsgesetzes hat der Betriebsrat die für die Arbeitnehmer im Gesetz zugewiesenen Aufgaben wahrzunehmen und im Rahmen der Gesetzesvorschriften bei konkret bezeichneten Angelegenheiten mitzuwirken und mitzubestimmen. Träger dieser Betri-

ligungsrechte ist allerdings nicht der Betriebsrat, auch wenn er sie ausübt, denn die Beteiligungsrechte bestehen nicht im Interesse des Betriebsrates, sondern ausschließlich im Interesse der Belegschaft. Allein dies könnte es nahelegen, die Belegschaft als Träger der Beteiligungsrechte und der Befugnisse des Betriebsrates anzusehen, was jedoch schon daran scheitert, daß die Belegschaft weder eine rechtlich verfaßte Gemeinschaft noch ein Verband noch eine juristische Person ist, sondern lediglich eine **tatsächliche Gemeinschaft** bildet.

Obwohl es herrschender Ansicht entspricht, in den Beteiligungsrechten des Betriebsverfassungsgesetzes subjektive Rechte der Belegschaft zu sehen, die vom Betriebsrat ausgeübt werden, so fehlt gleichwohl bislang noch eine überzeugende rechtliche Begründung für diese Ansicht. Die herrschende Meinung hilft sich „verbal“, indem sie auf das konstitutionelle Formprinzip der Repräsentation, also auf eine staatsrechtliche Institution zurückgreift und den Begriff der Repräsentation aus dem öffentlichen Recht einfach auf die Betriebsverfassung überträgt (vgl. *Dietz/Richardi* 1982, § 1 RdNr. 15; *Fitting/Auffahrt/Kaiser/Heither* 1990, § 1 RdNr. 88 ff.). Dabei ist anzuerkennen, daß – rein begrifflich betrachtet – die Formulierung von der „Repräsentation“ der Belegschaft durch den Betriebsrat den Sachverhalt anschaulich umschreibt, aber es handelt sich gleichwohl lediglich um eine verbale Zudeckung des ungelöst zugrundeliegenden rechtlichen Begründungsproblems. Die rechtliche Lösung liegt vielmehr darin, daß der Betriebsrat im Rahmen des gesetzlichen Schuldverhältnisses zum Arbeitgeber bzw. Unternehmer als der **gesetzliche Treuhänder der Arbeitnehmerinteressen** zu qualifizieren ist, der durchaus in Parallele zu den zivilrechtlichen Vorschriften der Treuhand, des Auftragsrechtes und der Geschäftsführung ohne Auftrag kraft Gesetzes mit der Interessenwahrnehmung der kollektiven Belegschaftsinteressen „beauftragt“ ist. Der Betriebsrat hat im Rahmen des gesetzlichen Schuldverhältnisses den wirklichen oder mutmaßlichen Willen der Belegschaft, soweit er in formeller wie materieller, inhaltlicher Hinsicht mit den Vorschriften des Betriebsverfassungsgesetzes übereinstimmt, als gesetzlicher Treuhänder für die Belegschaft auszuüben und im Rahmen der Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte zu realisieren. Dies ist der eigentliche rechtliche Kern, der dem nur „verbal“ aussagekräftigen Modell der Repräsentation seitens des Betriebsrates zugrunde liegt (vgl. hierzu *Heinze* 1988, S. 53 ff.).

### 3.12 Sachlicher und persönlicher Geltungsbereich

Zu beachten ist allerdings, daß das Betriebsverfassungsrecht nicht uneingeschränkte Anwendung auf alle Betriebe findet, sondern nur Betriebe **privatrechtlicher Rechtsträger** erfaßt. Es erstreckt sich nicht auf den gesamten Bereich des öffentlichen Dienstes. Hier gilt das Personal-

vertretungsrecht, weil sich die Abgrenzung zwischen dem Geltungsbereich des Betriebsverfassungsgesetzes und den Regelungen des Personalvertretungsrechts ausschließlich nach der Rechtsform des Rechtsträgers des Betriebes oder der Verwaltungsstelle richtet. Weiterhin sind Religionsgemeinschaften aus dem Geltungsbereich des Betriebsverfassungsgesetzes ausgeschlossen, zusätzlich aber auch die karitativen und erzieherischen Einrichtungen der Religionsgemeinschaften, gleichgültig, in welcher Rechtsform diese betrieben werden (§ 118 Abs. 2 BetrVG). Nur mit Einschränkungen gilt das Betriebsverfassungsgesetz für Unternehmen und Betriebe mit sogenanntem Tendenzcharakter (§ 118 Abs. 1 BetrVG), worunter Betriebe mit bestimmten geistig-ideellen Zwecksetzungen (politische, koalitionspolitische, konfessionelle, karitative, erzieherische, wirtschaftliche oder künstlerische Bestimmungen) oder solche Unternehmen fallen, die Träger des Grundrechts der Pressefreiheit und der Freiheit der Berichterstattung sind, wie beispielsweise vor allem Zeitschriftenverlage, Presse- und Nachrichtenagenturen, Rundfunk und Fernsehen usw. Keine Anwendung findet das Betriebsverfassungsgesetz schließlich auf Kleinbetriebe, also auf solche Betriebe, in denen nicht mindestens 5 wahlberechtigte Arbeitnehmer, von denen mindestens 3 wählbar sein müssen, Beschäftigung finden.

Zur Wahrnehmung von Arbeitnehmerinteressen ist der Betriebsrat allerdings kraft des Betriebsverfassungsgesetzes nur insoweit „beauftragt“, als die im Betrieb beschäftigten Arbeitnehmer gemäß § 5 des Betriebsverfassungsgesetzes zur Belegschaft gehören. Zunächst verwendet das Gesetz den Begriff des Arbeitnehmers in dem Sinne, wie er allgemein im Arbeitsrecht Verwendung findet. Aber das BetrVG (Paragrafen ohne weitere Bezeichnung sind solche des BetrVG) nimmt zugleich gewisse Modifikationen vor: So gelten gemäß § 5 Abs. 2 nicht als Arbeitnehmer in Betrieben einer juristischen Person die Mitglieder des Organs, das zur gesetzlichen Vertretung der juristischen Person berufen ist, die Gesellschafter einer offenen Handelsgesellschaft oder die Mitglieder einer anderen Personengesamtheit, soweit sie durch Gesetz, Satzung oder Gesellschaftsvertrag zur Vertretung der Personengesamtheit oder zur Geschäftsführung berufen sind, in deren Betrieben, weiterhin Personen, deren Beschäftigung nicht in erster Linie ihrem Erwerb dient, sondern vorwiegend durch Beweggründe karitativer oder religiöser Art bestimmt ist, oder solchen Personen, deren Beschäftigung nicht in erster Linie ihrem Erwerb dient und die vorwiegend zu ihrer Heilung, Wiedereingewöhnung, sittlichen Besserung oder Erziehung beschäftigt werden. Schließlich gehören auch nicht dazu Ehegatten, Verwandte und Verschwägerter ersten Grades, die in häuslicher Gemeinschaft mit dem Arbeitgeber leben.

Erweitert wird dagegen der Kreis der gewöhnlich im Arbeitsrecht als Arbeitnehmer definierten Personen durch § 6 Abs. 1 Satz 2, demzufolge als Arbeiter auch die in Heimarbeit Beschäftigten gelten, die in der Hauptsache für den Betrieb arbeiten. Eine Sonderrolle spielen ferner die leitenden Angestellten gemäß § 5 Abs. 3 und 4 (zur Geschichte des § 5 Abs. 3 vgl. *Hromadka* 1987 b, S. 16 ff.). Die leitenden Angestellten werden nach dieser Vorschrift als besondere Gruppe der Arbeitnehmer abgegrenzt und von der Anwendung des Betriebsverfassungsgesetzes ausgenommen.

Da folglich die leitenden Angestellten vom Betriebsrat nicht in ihren Interessen vertreten werden, ist am 1. 1. 1989 entsprechend langjährigen rechtspolitischen Forderungen das **Gesetz über Sprecherausschüsse der leitenden Angestellten (SprAuG)** in Kraft getreten. Dieses Gesetz regelt die Interessenvertretung der leitenden Angestellten weitgehend entsprechend den Vorschriften des BetrVG, wenn die Sprecherausschüsse im Vergleich zu den Betriebsräten auch eine deutlich abgeschwächte Funktion haben (nähere Einzelheiten sh. unten 3.4).

§ 5 Abs. 3, der bestimmt, wer leitender Angestellter ist, hat folgenden Wortlaut:

Dieses Gesetz findet, soweit in ihm nicht ausdrücklich etwas anderes bestimmt ist, keine Anwendung auf leitende Angestellte. Leitender Angestellter ist, wer nach Arbeitsvertrag und Stellung im Unternehmen oder im Betrieb

1. zur selbständigen Einstellung und Entlassung von im Betrieb oder in der Betriebsabteilung beschäftigten Arbeitnehmern berechtigt ist oder
2. Generalvollmacht oder Prokura hat und die Prokura auch im Verhältnis zum Arbeitgeber nicht unbedeutend ist oder
3. regelmäßig sonstige Aufgaben wahrnimmt, die für den Bestand und die Entwicklung des Unternehmens oder eines Betriebs von Bedeutung sind und deren Erfüllung besondere Erfahrungen und Kenntnisse voraussetzt, wenn er dabei entweder die Entscheidungen im wesentlichen frei von Weisungen trifft oder sie maßgeblich beeinflusst; dies kann auch bei Vorgaben insbesondere aufgrund von Rechtsvorschriften, Plänen oder Richtlinien sowie bei Zusammenarbeit mit anderen leitenden Angestellten gegeben sein.

Nach heute herrschender Ansicht bedeutet dies, daß jedenfalls diejenigen Angestellten, die die Voraussetzung von § 5 Abs. 3 Nr. 1 oder Nr. 3 erfüllen, unzweifelhaft als leitende Angestellte zu qualifizieren sind und demzufolge aus dem Geltungsbereich des Betriebsverfassungsgesetzes herausfallen. Nach der Neufassung des § 5 Abs. 3 Nr. 2 ist – entgegen der früheren Rechtsprechung des BAG (BAG AP Nr. 37 zu § 5 BetrVG 1972) – als leitender Angestellter nicht mehr nur derjenige anzusehen, der die mit der Prokuraerteilung verbundene Vertretungsmacht auch im Innenverhältnis zum Arbeitgeber uneingeschränkt wahrnehmen kann. Entscheidend ist nur, daß die Prokura im Innenverhältnis nicht unbedeutend ist. Ein sogenannter Titular-Prokurist, der die ihm nach außen zustehende Vollmacht im Innenverhältnis nicht oder nur in ganz gerin-

gem Umfang ausüben darf, ist daher kein leitender Angestellter gem. § 5 Abs. 3 Nr. 2.

§ 5 Abs. 4 umschreibt näher, unter welchen Voraussetzungen ein Arbeitnehmer „im Zweifel“ als leitender Angestellter anzusehen ist. Diese – neu eingefügte – Vorschrift ist als Auslegungsregel heranzuziehen, wenn die Anwendung des § 5 Abs. 3 nicht zu einer zweifelsfreien Einordnung des Arbeitnehmers geführt hat.

### 3.13 Die Stellung der Gewerkschaften

Gegenüber der treuhänderischen Bindung, der Interessenwahrnehmung durch den Betriebsrat hinsichtlich der Belegschaft, nehmen die Gewerkschaften im Rahmen der Betriebsverfassung eine unterschiedliche Aufgabenstellung wahr. Dabei ist zu berücksichtigen, daß den Gewerkschaften durch Art. 9 Abs. 3 GG auch ein Kernbereich der Betätigung innerhalb der Betriebsverfassung garantiert ist. Allerdings ist der Betriebsrat als Betriebsvertretung der Arbeitnehmer nicht nur organisatorisch verselbständigt, sondern der Betriebsrat ist zwingend als ein gewerkschaftlich unabhängiger Interessenvertreter der Belegschaft zu qualifizieren. § 2 Abs. 3 statuiert, daß die Aufgaben der Gewerkschaften und Vereinigungen der Arbeitgeber durch das BetrVG nicht berührt werden, also davon selbständig und eigenständig bestehen. Dies schließt nicht aus, wie § 2 Abs. 1 zum Ausdruck bringt, daß die Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat im Zusammenwirken mit den im Betrieb vertretenen Gewerkschaften und den Arbeitgebervereinigungen erfolgen soll. Das Gesetz will damit die Mitwirkung der Koalitionen in der Betriebsverfassung sichern, ohne ihnen jedoch dadurch ein eigenständiges Recht einzuräumen, sich in die Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat einzuschalten. Darüber hinaus haben allerdings die Gewerkschaften im Rahmen der Betriebsverfassung, neben der allgemeinen Unterstützungsaufgabe, bestimmte, speziell geregelte Funktionen erhalten, nicht zuletzt um das historisch gewachsene Mißtrauen der Gewerkschaften gegenüber dem Betriebsrat als eigenständiger Interessenvertretung abzubauen.

Zunächst besitzen die im Betrieb vertretenen Gewerkschaften ein Zugangsrecht nach § 2 Abs. 2, um geeignete Informationsmöglichkeiten über betriebliche Angelegenheiten durch Augenschein und persönlichen Kontakt mit den Arbeitnehmern zu erreichen. Aus dem Grundsatz des Zusammenwirkens folgt weiterhin, daß Arbeitgeber und Betriebsrat verpflichtet sind, die Gewerkschaften – auf deren Verlangen – zu betrieblichen Angelegenheiten anzuhören, ihnen auch Auskünfte im Rahmen der berechtigten Interessenwahrnehmung zu erteilen. Allerdings steht es den Gewerkschaften nicht zu, auf die Geschäftsführung der Betriebsräte selbst einzuwirken, da gemäß § 31 nur auf Antrag

eines Viertels der Mitglieder oder der Mehrheit einer Gruppe des Betriebsrates ein Beauftragter einer im Betriebsrat vertretenen Gewerkschaft an den Sitzungen mit beratender Stimme teilnehmen kann. Allein bei den Betriebs- und Abteilungsversammlungen wird die Unterstützungsfunktion der Gewerkschaft durch ein eigenständiges Recht zur Vertretung mittels eines Beauftragten gemäß § 46 Abs. 1 anerkannt. Eigenständige Befugnisse der Gewerkschaften finden sich weiterhin im Antragsrecht für die Ersatzbestellung oder für die Ersetzung eines Wahlvorstandes durch das Arbeitsgericht gemäß der §§ 16 Abs. 2, 18 Abs. 1, bei Nichtbestehen eines Betriebsrates in dem Recht zur Einberufung einer Betriebsversammlung, zur Wahl des Wahlvorstandes gemäß § 17 Abs. 2, in dem Vorschlagsrecht für die Zusammensetzung des Wahlvorstandes bei der Ersatzbestellung und der Ersetzung des Wahlvorstandes oder bei Wahl durch die Betriebsversammlung gemäß der §§ 16 Abs. 2 Satz 2, 17 Abs. 2, im Wahlvorschlagsrecht gemäß § 14 Abs. 7, wenn im Betrieb kein Betriebsrat besteht, sowie schließlich im Wahlanfechtungsrecht gemäß § 19. Alle diese Rechte der im Betrieb vertretenen Gewerkschaften sind folglich im wesentlichen auf die Bildung des Betriebsrates und damit auf den Eintritt der Geltung des Betriebsverfassungsrechtes begrenzt.

Neben dem **Wahlanfechtungsrecht** besteht als weiteres Kontrollrecht die **Antragsbefugnis zur Auflösung des Betriebsrats** oder zur Amtsenthebung eines Betriebsratsmitgliedes durch das Arbeitsgericht bei grober Pflichtverletzung gemäß § 23 Abs. 1. Schließlich hat jede im Betrieb vertretene Gewerkschaft nach § 43 Abs. 4 ein Initiativrecht bei säumigem Betriebsrat, um die Einberufung einer Betriebs- oder Abteilungsversammlung zu erreichen. Letztlich kann die im Betrieb vertretene Gewerkschaft als gesetzlicher Prozeßstandschafter gegen den Arbeitgeber bei grober Verletzung seiner Pflichten aus dem BetrVG ein besonders gestaltetes Zwangsverfahren vor dem Arbeitsgericht gemäß § 23 Abs. 3 einleiten. Hier ergibt sich, daß neben den Kontrollrechten der im Betrieb vertretenen Gewerkschaften auch eingegrenzt Unterstützungsrechte vorgesehen sind. Völlig neben der betriebsverfassungsrechtlichen Regelung steht das Zugangsrecht der Gewerkschaften unmittelbar aus Art. 9 Abs. 3 GG, um im Betrieb eine gewerkschaftliche Betreuungs-, Werbe- und Informationstätigkeit zu entfalten, wobei allerdings Umfang und Grenzen dieses Zugangsrechtes im einzelnen umstritten und noch wenig geklärt sind. Zugleich bedeutet nach überwiegender Ansicht diese Zugangseröffnung im Zusammenhang mit dem Gebot des Zusammenwirkens, daß für die Gewerkschaften nicht nur Rechte, sondern auch Pflichten dadurch entstehen, daß sie Schutz- und Rücksichtspflichten gegenüber dem Arbeitgeber zu wahren haben, bei deren Verletzung sie zum Schadensersatz wegen Verletzung eines gesetzlichen Schuldverhältnisses verpflichtet sind.



Vielfach haben die Gewerkschaften in Betrieben neben den Betriebsräten gewerkschaftliche Vertrauensleute etabliert, nicht zuletzt aus einem untergründig immer noch vorhandenen Mißtrauen gegen die „gewerkschaftsfrei“ historisch entstandene betriebliche Mitwirkung und Mitbestimmung. Die Bildung gewerkschaftlicher Vertrauensleute im Betrieb fällt nach überwiegender Ansicht unter den Koalitionsschutz des Art. 9 Abs. 3 GG. Allerdings können die gewerkschaftlichen Vertrauensleute weder durch Tarifvertrag noch durch Betriebsvereinbarung Beteiligungsrechte erhalten, wie sie der Betriebsrat als betriebsverfassungsrechtliche Einrichtung besitzt. Gewerkschaftliche Vertrauensleute haben deshalb keinerlei Rechte oder Befugnisse hinsichtlich der Einwirkung auf die betriebsverfassungsrechtlichen Rechtsbeziehungen, auf Betriebsrat und Betriebsleitung; sie dürfen aber auch im Vergleich zu den anderen Arbeitnehmern weder bevorzugt noch benachteiligt werden, wie sich aus § 75 Abs. 1 ergibt.

## 3.2 Die Organisation der Betriebsverfassung

### 3.21 Der Betriebsrat

Das bedeutsamste Betriebsverfassungsorgan stellt neben dem Arbeitgeber/Unternehmer der Betriebsrat dar, neben dem der Gesetzgeber eine Reihe anderer Betriebsverfassungsorgane teils zwingend vorgeschrieben (beispielsweise Gesamtbetriebsrat, Wirtschaftsausschuß, Jugendvertretung und Gesamtjugendvertretung), teils zugelassen (Konzernbetriebsrat, Einigungsstelle), teils der Regelung durch die Tarifvertragsparteien anheim gestellt (Arbeitsgruppensprecher), teils überhaupt nicht geregelt hat (Sprecherausschuß). Je nachdem, welche Vertretung, welches Betriebsverfassungsorgan angesprochen ist, unterscheidet das Betriebsverfassungsgesetz vier Stufen, zunächst den Betrieb als vom **arbeitstechnischen Zweck** her bestimmte räumliche Einheit, dann das Unternehmen als **rechtlich-wirtschaftliche Einheit** (die AG, die GmbH, den Einzelunternehmer), den Konzern als Zusammenfassung mehrerer selbständiger Unternehmen unter **einheitlicher Leitung** sowie schließlich die **Abteilung** als räumliche oder **organisatorische Einheit** innerhalb eines Betriebes (Einkauf, Versand usw.).

#### 3.211 Die Zahl der Betriebsräte

Die Zahl der Betriebsratsmitglieder richtet sich nach der Größe des jeweiligen Betriebes. Das Gesetz sieht eine Staffelung zunächst nach der Zahl der wahlberechtigten Arbeitnehmer vor, während in größeren Betrieben letztlich nur die Zahl der überhaupt im Betrieb beschäftigten Arbeitnehmer ohne Rücksicht auf die Wahlberechtigung maßgebend ist. Der Betriebsrat besteht in Betrieben mit in der Regel:

- 5–20 wahlberechtigten Arbeitnehmern aus einer Person (Betriebsobmann),
- 21–50 wahlberechtigten Arbeitnehmern aus 3 Mitgliedern,
- 51 wahlberechtigten Arbeitnehmern bis 150 Arbeitnehmern aus 5 Mitgliedern,
- 151–300 Arbeitnehmern aus 7 Mitgliedern,
- 301–600 Arbeitnehmern aus 9 Mitgliedern,
- 601–1000 Arbeitnehmern aus 11 Mitgliedern,
- 1001–2000 Arbeitnehmern aus 15 Mitgliedern,
- 2001–3000 Arbeitnehmern aus 19 Mitgliedern,
- 3001–4000 Arbeitnehmern aus 23 Mitgliedern,
- 4001–5000 Arbeitnehmern aus 27 Mitgliedern,
- 5001–7000 Arbeitnehmern aus 29 Mitgliedern,
- 7001–9000 Arbeitnehmern aus 31 Mitgliedern.
- In Betrieben mit mehr als 9000 Arbeitnehmern erhöht sich die Zahl der Mitglieder des Betriebsrats für je angefangene weitere 3000 Arbeitnehmer um 2 Mitglieder.

Maßgebend ist die Zahl am Tag des Erlasses des Wahlausschreibens (§ 3 Abs. 2 Nr. 4 WO). Gemäß § 10 Abs. 1 wird der Betriebsrat aus den Gruppen der Arbeiter und Angestellten zusammengesetzt, wenn er aus mindestens 3 Mitgliedern besteht. Dabei werden die Betriebsratssitze auf die Arbeiter und Angestellten entsprechend ihrem zahlenmäßigen Verhältnis im Betrieb verteilt, indem die Ermittlung nach dem Höchstzahlensystem, dem *d'Hondtschen* System, erfolgt. Allerdings sieht § 10 Abs. 2 BetrVG insoweit eine Korrektur vor, als die Minderheitsgruppe eine Mindestvertretung im Betriebsrat zugesichert bekommt, wenn ihr zumindest mehr als 5 Arbeitnehmer angehören und diese mehr als ein Zwanzigstel der Arbeitnehmer des Betriebes bilden.

### 3.212 Die Betriebsratswahl

Es ist ein in der Praxis verbreiteter Irrtum, wenn bisweilen die Meinung geäußert wird, das Betriebsverfassungsgesetz schreibe die Errichtung von Betriebsräten zwingend vor. Das Gegenteil ist der Fall: Die Belegschaft kann völlig frei darüber entscheiden, ob sie einen Betriebsrat bilden will oder nicht, ob sie also durch die Bildung eines Betriebsrates die Geltung des Betriebsverfassungsgesetzes überhaupt erst herbeiführen will oder nicht. Wenn kein Betriebsrat besteht, können 3 wahlberechtigte Arbeitnehmer eine Betriebsversammlung einberufen, die dann den Wahlvorstand wählt. Das gleiche Recht haben die Gewerkschaften, wenn mindestens ein Arbeitnehmer des Betriebes bei ihnen Mitglied ist. Besteht ein Betriebsrat, dann finden die Betriebsratswahlen erneut alle vier Jahre jeweils zwischen dem 1. März und dem 31. Mai statt, erstmalig für das Jahr 1972. Sie sind zeitgleich mit den regelmäßigen Wahlen des Sprecherausschusses nach dem Sprecherausschußgesetz einzuleiten

und durchzuführen. Die nächsten regulären Wahlen finden zwischen dem 1. März und dem 31. Mai 1994 statt. Außerhalb dieses regulären Vierjahresrhythmus ist der Betriebsrat stets dann zu wählen, wenn

- 1) nach 24 Monaten, vom (letzten) Tag der Wahl an gerechnet, die Zahl der regelmäßig beschäftigten Arbeitnehmer um die Hälfte, mindestens aber um 50 gestiegen oder gesunken ist,
- 2) die Gesamtzahl der Betriebsratsmitglieder nach Eintreten sämtlicher Ersatzmitglieder unter die vorgeschriebene Zahl der Betriebsratsmitglieder gesunken ist,
- 3) der Betriebsrat mit der Mehrheit seiner Mitglieder seinen Rücktritt beschlossen hat,
- 4) die Betriebsratswahl mit Erfolg angefochten worden ist,
- 5) der Betriebsrat durch eine gerichtliche Entscheidung aufgelöst ist oder
- 6) im Betrieb ein Betriebsrat nicht besteht.

In allen diesen Fällen bestimmt das Gesetz in § 13, um Anschluß an die regelmäßige Wahlzeit zu gewinnen, daß die Wahlen dann ohne Rücksicht auf die Amtszeit zum nächsten Termin, oder, wenn der Betriebsrat dann noch nicht ein Jahr im Amt ist, zum übernächsten Termin stattfinden. Dies kann zur Folge haben, daß Betriebsräte bis zu 5 Jahre im Amt sein können.

### 3.2121 *Der Wahlvorstand*

Im einzelnen erfolgt die Betriebsratswahl nach folgendem Ablauf: Besteht ein Betriebsrat, so hat dieser den Wahlvorstand spätestens 10 Wochen vor Ablauf seiner Amtszeit zu bestellen. Wenn er 8 Wochen vor Beendigung seiner Amtszeit noch keinen Wahlvorstand berufen hat, bestellt den Wahlvorstand das Arbeitsgericht auf Antrag von 3 Wahlberechtigten oder auf Antrag einer im Betrieb vertretenen Gewerkschaft. Soweit kein Betriebsrat besteht, wird der Wahlvorstand in einer Betriebsversammlung gewählt. Der Wahlvorstand hat aus mindestens 3 Mitgliedern zu bestehen; er kann jedoch auch mehr Personen umfassen, muß allerdings immer aus einer ungeraden Zahl von Wahlvorstandsmitgliedern zusammengesetzt sein. Gibt es im Betrieb Arbeiter und Angestellte, so müssen beide Gruppen im Wahlvorstand vertreten sein. Ein Mitglied wird seitens des Betriebsrates – falls ein solcher besteht – zum Vorsitzenden ernannt, ansonsten durch die Mitglieder des Wahlvorstandes gewählt. Für jedes Mitglied des Wahlvorstandes kann auch ein Ersatzmitglied bestellt werden.

Nach seiner Bestellung beginnt der Wahlvorstand die Tätigkeit mit der Aufstellung der Wählerliste, einer alphabetischen Liste der Wahlberechtigten mit Familiennamen, Vornamen und Geburtstag, getrennt für Arbeiter und Angestellte. Der Arbeitgeber erteilt die hierfür notwendi-

gen Auskünfte, stellt die erforderlichen Unterlagen zur Verfügung und hilft insbesondere bei der Feststellung der von der Wahl ausgeklammerten leitenden Angestellten. Die Wählerliste muß spätestens 6 Wochen vor dem ersten Tag der Stimmabgabe, die spätestens eine Woche vor dem Ende der Amtszeit des Betriebsrates liegen soll, also insgesamt spätestens 7 Wochen vor dem Tag, an dem die Amtszeit des alten Betriebsrates abläuft, fertiggestellt sein. An diesem Tage hat spätestens der Wahlvorstand das Wahlausschreiben zu erlassen, in dem er schriftlich die näheren Umstände der Wahl bekanntgibt. Ferner muß er von diesem Tage an bis zum Abschluß der Stimmabgabe die Wählerliste und die Wahlordnung an geeigneter Stelle im Betrieb auslegen. Einsprüche gegen die Richtigkeit der Wählerliste können nur vor Ablauf von 2 Wochen seit Erlaß des Wahlausschreibens beim Wahlvorstand schriftlich eingelegt werden. Über den Einspruch entscheidet der Wahlvorstand, über dessen Entscheidung notfalls das Arbeitsgericht.

Werden mit der Betriebsratswahl zeitgleich Wahlen zum Sprecherausschuß eingeleitet, so haben sich gem. § 18 a BetrVG die Wahlvorstände spätestens 2 Wochen vor Einleitung der Wahlen gegenseitig darüber zu unterrichten, welche Angestellten sie den leitenden Angestellten zugeordnet haben. Können sich die Wahlvorstände über die Zuordnung nicht einigen, entscheidet darüber ein Vermittler. An die Zuordnung nach § 18 a BetrVG ist der Wahlvorstand gebunden, so daß ein Einspruch gegen die Wählerliste insofern ausgeschlossen ist. Betroffene Arbeitnehmer können aber die Zuordnung durch das Arbeitsgericht überprüfen lassen.

### 3.2122 *Die Wahlvorschläge und Wahlberechtigung*

Ebenfalls vor Ablauf von 2 Wochen nach Erlaß des Wahlausschreibens sind die Wahlvorschläge in Form von Vorschlagslisten einzureichen, die für Arbeiter und für Angestellte getrennt aufzustellen sind, es sei denn, daß in getrennten, geheimen Abstimmungen vor der Neuwahl die gemeinsame Wahl beschlossen worden ist. Jede Vorschlagsliste soll möglichst doppelt so viele Bewerber aufweisen, wie in dem Wahlgang Betriebsratsmitglieder zu wählen sind. Nach § 14 Abs. 5–8 können wahlberechtigte Arbeitnehmer und im Betrieb vertretene Gewerkschaften Wahlvorschläge machen. Wahlvorschläge der Arbeitnehmer müssen jeweils von einem Zwanzigstel der wahlberechtigten Gruppenangehörigen, mindestens aber von 3 Wahlberechtigten unterzeichnet sein. Die Unterschrift von 50 Wahlberechtigten genügt in jedem Fall. Wahlvorschläge der Gewerkschaft müssen von 2 Beauftragten unterzeichnet sein.

Wahlberechtigt sind alle Arbeitnehmer, die am Wahltag (am letzten Tag der Stimmabgabe) das 18. Lebensjahr vollendet haben und die nicht lei-

tende Angestellte sind. Wahlberechtigt sind also auch alle ausländischen Arbeitnehmer, die diese Voraussetzungen erfüllen. Dagegen sind wählbar alle Wahlberechtigten, die dem Betrieb mindestens 6 Monate angehören oder die als in Heimarbeit Beschäftigte in der Hauptsache für den Betrieb gearbeitet haben. Auf die 6monatige Betriebszugehörigkeit sind solche Zeiten anzurechnen, während derer der Arbeitnehmer unmittelbar vorher einem anderen Betrieb desselben Unternehmens oder dem gleichen Konzern angehört hat. Nicht wählbar ist allerdings, wer infolge Richterspruchs die Wählbarkeit oder die Fähigkeit, öffentliche Ämter wahrzunehmen, nicht besitzt.

### 3.2123 *Der Wahlvorgang*

Der Betriebsrat wird in geheimer und unmittelbarer Wahl gewählt. Die Wahl erfolgt nach den Grundsätzen der Verhältniswahl. Wird allerdings nur ein Wahlvorschlag eingereicht, so erfolgt die Wahl nach den Grundsätzen der Mehrheitswahl. Ist nur ein Betriebsobmann zu wählen, gilt ebenfalls das Mehrheitswahlsystem. Beim Mehrheitswahlsystem ist gewählt, wer die meisten Stimmen erhält, während beim Verhältniswahlsystem die Verteilung der Sitze nach dem sogenannten **Höchstzahlensystem** erfolgt. Unverzüglich nach Abschluß der Wahl hat der Wahlvorstand öffentlich die Stimmen auszuzählen und das vorläufige Wahlergebnis bekanntzugeben. Zugleich hat er die gewählten Betriebsratsmitglieder unverzüglich und schriftlich von der Wahl zu unterrichten. Die Wahl gilt als angenommen, wenn der Gewählte dem Wahlvorstand nicht binnen von 3 Arbeitstagen erklärt, daß er die Wahl ablehne. Sobald die Namen der Gewählten endgültig feststehen, muß sie der Wahlvorstand durch zweiwöchigen Aushang bekanntmachen. Eine Anfechtung der Wahl beim Arbeitsgericht wegen Verstoßes gegen wesentliche Vorschriften ist bis zu 2 Wochen nach Bekanntgabe des endgültigen Ergebnisses zulässig.

Niemand darf die Wahl des Betriebsrates behindern, insbesondere darf kein Arbeitnehmer in der Ausübung des aktiven und passiven Wahlrechts beschränkt werden. Niemand darf die Wahl des Betriebsrates durch Zufügung oder Androhung von Nachteilen oder durch Gewährung oder Versprechen von Vorteilen beeinflussen. Wer Wahlen behindert oder beeinflußt, kann mit Geld- und/oder Freiheitsstrafe belangt werden. Die Kosten der Wahl trägt der Arbeitgeber. Die Wahl findet grundsätzlich während der Arbeitszeit statt. Wird zur Ausübung der Wahl Arbeitszeit versäumt, so darf der Arbeitgeber das Arbeitsentgelt nicht mindern.

### 3.213 *Die Konstituierung des Betriebsrates*

Der Betriebsrat wählt aus seiner Mitte den Vorsitzenden und dessen Stellvertreter gemäß § 26 Abs. 1 Satz 1. Soweit dem Betriebsrat Vertre-

ter der Arbeiter und Angestellten angehören, sollen Vorsitzender und Stellvertreter nicht derselben Gruppe angehören, wobei von dieser Sollvorschrift nur aus einsichtigen, vernünftigen Gründen abgewichen werden darf. Gehört jeder Gruppe im Betriebsrat mehr als ein Drittel der Mitglieder an, so schlägt jede Gruppe aus ihrer Mitte je ein Mitglied für den Vorsitz vor. Der Betriebsrat hat dann lediglich darüber zu entscheiden, wer der Vorsitzende und wer sein Stellvertreter wird. Der Vorsitzende vertritt den Betriebsrat nur im Rahmen der vom Betriebsrat als Gremium gefaßten Beschlüsse, er ist nur Vertreter in der Erklärung. Für Erklärungen, die dem Betriebsrat gegenüber abzugeben sind, ist der Vorsitzende zur Entgegennahme berechtigt. Sein Stellvertreter ist zur Vertretung nur im Falle der Verhinderung des Vorsitzenden berufen, weshalb er im eigentlichen Sinne nicht Stellvertreter des Vorsitzenden, sondern stellvertretender Vorsitzender des Betriebsrates ist.

Falls der jeweilige Vorsitzende seine Kompetenz überschreitet oder beispielsweise ohne entsprechenden Beschluß des Betriebsrates eine Erklärung abgibt, so ist diese Erklärung für den Betriebsrat nicht bindend, allerdings kann er sie genehmigen. Soweit dies nicht geschieht, wird der Arbeitgeber nach überwiegender Ansicht in seinem guten Glauben nicht geschützt, daß ein ordnungsgemäßer Betriebsratsbeschluß vorgelegen habe, weil dadurch die gesetzlichen Beteiligungsrechte des Betriebsrates beeinträchtigt würden. Eine Ausnahme gilt allerdings dann, wenn der Betriebsrat sich Erklärungen seines Vorsitzenden nach den Grundsätzen der Vertrauenshaftung zurechnen lassen muß oder falls nach dem Betriebsverfassungsgesetz in bestimmten Fällen ein Schweigen des Betriebsrates als Zustimmung fingiert wird (siehe §§ 99 Abs. 3 Satz 2, 102 Abs. 2 Satz 2).

### 3.214 Der Betriebsausschuß und weitere Ausschüsse

Wenn der Betriebsrat 9 oder mehr Mitglieder umfaßt, was dann der Fall ist, wenn die Belegschaft des Betriebes mehr als 300 Arbeitnehmer beträgt, ist ein sogenannter Betriebsausschuß zu bilden. Der Betriebsausschuß besteht bei 9–15 Betriebsratsmitgliedern aus 5 Mitgliedern, bei 19–23 Betriebsratsmitgliedern aus 7 Mitgliedern, bei 27–35 Betriebsratsmitgliedern aus 9 Mitgliedern und schließlich bei 37 und mehr Betriebsratsmitgliedern aus 11 Mitgliedern. Im Betriebsausschuß sind die Arbeiter und Angestellten wieder verhältnismäßig zu berücksichtigen. Der Betriebsratsvorsitzende und sein Stellvertreter gehören ihm kraft Amtes an, während die übrigen Mitglieder zu wählen sind. Der Betriebsausschuß führt die laufenden Geschäfte des Betriebsrates, wozu alle die Dinge gehören, die routinemäßig immer wieder anfallen, wie Entgegennahme von Beschwerden, Abhaltung von Sprechstunden, Verwaltung von Sozialeinrichtungen usw. Nicht dagegen zählt zu den laufenden Geschäften die Wahrnehmung von Mitbestimmungsrechten,

insbesondere nicht bei personellen Einzelmaßnahmen wie Einstellungen, Versetzungen oder Kündigungen.

Insoweit bietet sich als Ausweg an, daß der Betriebsrat dem Betriebsausschuß Angelegenheiten zur selbständigen Erledigung überträgt (§ 27 Abs. 2 Satz 2–4). Schließlich kann der Betriebsrat, wenn bereits ein Betriebsausschuß besteht, auch weitere Ausschüsse bilden, um diesen Ausschüssen Aufgaben zur selbständigen Wahrnehmung zuzuweisen. Dieses Verfahren wird sich gerade bei größeren Betriebsräten empfehlen, etwa dergestalt, daß der Betriebsrat beispielsweise dem Betriebsausschuß wichtige Angelegenheiten wie Kündigungen und Disziplinarmaßnahmen überträgt, dagegen für Einstellungen, Versetzungen und Umgruppierungen eine **Personalkommission** bildet, die jeweils mit dem Arbeitgeber verhandelt. Vergleichbares kann für Berufsbildungsfragen, für Fragen der Arbeitssicherheit, Urlaub, Entlohnung und vieles andere gelten. Darüber hinaus können auch – wenn ein Betriebsausschuß besteht – gemeinsame Ausschüsse von Arbeitgeber und Betriebsrat gebildet werden, etwa hinsichtlich der Verwaltung von Sozialeinrichtungen oder bei der Festsetzung von Akkordsätzen.

### 3.215 Die Willensbildung des Betriebsrates

Der Betriebsrat ist mit Ausnahme des Betriebsobmannes stets ein Kollegialorgan, das seinen Willen folglich nur in Sitzungen, die nicht öffentlich sind und in der Regel während der Arbeitszeit stattfinden (§ 30 BetrVG), bilden muß. Die Einberufung der Betriebsratssitzungen obliegt dem Vorsitzenden, der die Tagesordnung festsetzt und die Verhandlung leitet. Wenn ein Viertel der Mitglieder des Betriebsrates oder der Arbeitgeber es beantragt, dann muß der Vorsitzende eine Sitzung einberufen und den Gegenstand, dessen Beratung beantragt ist, auf die Tagesordnung setzen. Das gleiche gilt, wenn ein solcher Antrag von der Mehrheit der Vertreter einer Gruppe gestellt wird, falls diese Gruppe im Betriebsrat durch mindestens 2 Mitglieder vertreten ist. Ein Teilnahmerecht haben nur der Vertrauensmann der Schwerbehinderten sowie unter Beachtung der gesetzlichen Voraussetzungen der Arbeitgeber, ferner ein Jugendvertreter bzw. bei Angelegenheiten, die besonders jugendliche Arbeitnehmer betreffen, alle Mitglieder der Jugendvertretung gemäß § 67 Abs. 1. Weiterhin können die im Betriebsrat vertretenen Gewerkschaften einen Beauftragten zur beratenden Teilnahme entsenden, soweit dies der Betriebsrat beschließt bzw. ein Viertel seiner Mitglieder oder die Mehrheit der Vertreter einer Gruppe dies beantragt (§ 31). In vergleichbarer Weise kann der Arbeitgeber zu den Sitzungen, die auf sein Verlangen anberaumt sind oder zu denen er ausdrücklich eingeladen ist, einen Vertreter der Vereinigung der Arbeitgeber, der er angehört, hinzuziehen.

Über jede Verhandlung des Betriebsrates ist eine Niederschrift aufzunehmen, die mindestens den Wortlaut der Beschlüsse und die Stimmenmehrheit, mit der sie gefaßt sind, enthält. Wenn der Arbeitgeber oder ein Beauftragter der Gewerkschaft an der Sitzung teilgenommen hat, so ist diesen der entsprechende Teil der Niederschrift abschriftlich auszuhandigen. Die Niederschrift ist von dem Vorsitzenden und einem weiteren Mitglied zu unterzeichnen, wobei eine Anwesenheitsliste beizufügen ist, in die sich jeder Teilnehmer eigenhändig einzutragen hat.

Als Kollegialorgan kann der Betriebsrat die ihm obliegenden Aufgaben nur durch Beschlüsse erfüllen, die in einer ordnungsgemäß einberufenen Sitzung zu fassen sind. Eine Beschlußfassung im Umlaufverfahren ist nicht gestattet. Der Betriebsrat ist beschlußfähig, wenn mindestens die Hälfte der Betriebsratsmitglieder an der Beschlußfassung teilnimmt. Soweit das Gesetz keine qualifizierte Mehrheit vorschreibt, werden Beschlüsse mit der Mehrheit der Stimmen der anwesenden Mitglieder gemäß § 33 Abs. 1 gefaßt. Nimmt die Jugendvertretung an der Beschlußfassung teil, so werden die Stimmen der Jugendvertreter bei der Feststellung der Stimmenmehrheit mitgezählt, nicht dagegen bei der Feststellung der Beschlußfähigkeit. Ein Beschluß des Betriebsrates ist formal allerdings erst dann zustande gekommen, wenn der Betriebsratsvorsitzende die Beschlußfassung, also das Abstimmungsergebnis zu dem Beschlußantrag feststellt.

In bestimmten Fällen haben die Mehrheit der Vertreter einer Gruppe, die Jugendvertretung und der Vertrauensmann der Schwerbehinderten ein Einspruchsrecht gegen Beschlüsse des Betriebsrates, insbesondere wenn sie geltend machen, daß durch den in Frage stehenden Beschluß eine erhebliche Beeinträchtigung wichtiger Interessen der durch sie vertretenen Arbeitnehmer eintrete (vgl. § 35). In diesen Fällen muß nach Ablauf einer Woche über die Angelegenheit durch den Betriebsrat neu beschlossen werden. Davon abgesehen können die Beschlüsse des Betriebsrates an vielfältigen Mängeln leiden, und zwar sowohl in verfahrensrechtlicher als auch in inhaltlicher Hinsicht. Inhaltliche Gesetzesverstöße machen die Beschlüsse ausnahmslos nichtig, während Verfahrensverstöße nur dann zur Nichtigkeit führen, wenn sie gewichtigeren Charakter haben. Aber selbst im Falle der Nichtigkeit eines Betriebsratsbeschlusses ist zu beachten, daß mit der Verkündung des Beschlußergebnisses beispielsweise gegenüber dem Arbeitgeber der Betriebsrat einen Rechtsscheintatbestand setzt, auf den sich die Grundsätze einer Vertrauenshaftung erstrecken.

### 3.216 Die „Kosten“ des Betriebsrates

Der Betriebsrat kann während der Arbeitszeit Sprechstunden im Betrieb einrichten; die Arbeitszeitversäumnis der Sprechstundenbesucher



berechtigt den Arbeitgeber nicht zur Lohnminderung, es sei denn, es liege – beispielsweise aus arbeitskampfbedingten Gründen – ein Mißbrauch vor. Die Kosten der Betriebsratsstätigkeit hat umfassend der Arbeitgeber gemäß § 40 zu tragen; der Arbeitgeber muß auch Räume und Büropersonal zur Verfügung stellen. Die Erhebung von Beiträgen seitens der Arbeitnehmer zu diesem Zweck ist verboten. Zu den Kosten der Betriebsratsstätigkeit, die der Arbeitgeber zu tragen hat, werden von der Rechtsprechung auch die Kosten gerechnet, die durch Teilnahme von Betriebsratsmitgliedern an Schulungsveranstaltungen entstehen, soweit die Teilnahme nach Umfang und Art des Betriebes zur ordnungsgemäßen Durchführung der Aufgaben des Betriebsrats erforderlich ist. Ferner hat der Arbeitgeber die für eine sachgerechte Information der Belegschaft über die Betriebsratsstätigkeit, beispielsweise durch Verteilung von Informationsblättern, anfallenden Kosten zu tragen. Zu den Kosten der Betriebsratsstätigkeit gehören schließlich auch diejenigen Kosten, die durch Rechtsstreitigkeiten entstehen einschließlich etwaiger Rechtsanwaltskosten, soweit die Vertretung durch einen Rechtsanwalt gesetzlich vorgeschrieben ist oder aber der Betriebsrat sie nach pflichtmäßigem Ermessen für notwendig halten durfte. Bedenklich, weil in der Regel ohne sachlichen Grund aufgrund der Sachkenntnis des Betriebsrates, ist allerdings die angebliche Kostentragungspflicht des Arbeitgebers für die Kosten von Anwälten bei Einigungsstellenverfahren, wie sie das Bundesarbeitsgericht bejaht hat.

### 3.217 Das Betriebsratsamt

Das Amt eines Betriebsratsmitgliedes ist ein unentgeltliches Ehrenamt, so daß Betriebsräte für ihre Tätigkeit kein besonderes Entgelt beziehen dürfen. Es ist deshalb unzulässig, etwa dem Vorsitzenden eine „Funktionszulage“ zu zahlen oder ihm versteckte Zuwendungen zukommen zu lassen. Da die Wahrnehmung der Betriebsratsaufgaben eine entsprechende Zeit erfordert, hat der Gesetzgeber die Freistellung von einzelnen Betriebsratsmitgliedern ganz oder teilweise von der Arbeit vorgesehen. Die Zahl der freizustellenden Betriebsratsmitglieder ist gestaffelt nach der Größe der Betriebe entsprechend ihrer Arbeitnehmerzahl (siehe hierzu § 38). Über die Freistellung hat der Betriebsrat nach Beratung mit dem Arbeitgeber zu beschließen, wobei die Gruppen im Betriebsrat angemessen zu berücksichtigen sind; hier ergeben sich in der Praxis allerdings oft gesetzeswidrige, rein verbandspolitisch diktierte Ungerechtigkeiten und Einseitigkeiten, zu deren Bewältigung und Lösung der Gesetzgeber und die Rechtsprechung bislang wenig beigetragen haben. Die übrigen Betriebsratsmitglieder sind von ihrer beruflichen Tätigkeit freizustellen, wenn und soweit sie Betriebsratsaufgaben wahrnehmen und die Arbeitsbefreiung zur Wahrnehmung der Aufgaben erforderlich ist. Zu den Betriebsratsaufgaben zählen beispielsweise

die Teilnahme an Betriebsratssitzungen, an Besprechungen mit dem Arbeitgeber, an Unfalluntersuchungen und Betriebsbesichtigungen der Gewerbeaufsicht. Dagegen gehört hierzu nicht die Teilnahme an Gewerkschaftsveranstaltungen oder die Durchführung von Besprechungen mit Betriebsräten fremder Unternehmen.

Stets muß die **Arbeitsbefreiung** sachlich notwendig sein, was sich danach richtet, ob das Betriebsratsmitglied bei gewissenhafter Überlegung und bei ruhiger, vernünftiger Würdigung aller Umstände die Arbeitszeitversäumnis für notwendig halten durfte, um den gestellten Aufgaben gerecht zu werden. In jedem Falle hat sich aber ein Betriebsratsmitglied wie alle anderen Arbeitnehmer bei seinem Vorgesetzten abzumelden, wenn der Arbeitsplatz verlassen wird.

Das Betriebsverfassungsgesetz ist bemüht, Sorge dafür zu tragen, daß das Betriebsratsamt ein **Ehrenamt** bleibt und daß die Betriebsratsstätigkeit dem einzelnen Betriebsratsmitglied weder Vorteile noch Nachteile bringt. Dafür trifft das Gesetz in mehrfacher Hinsicht Vorsorge. So darf das **Entgelt** der Betriebsräte während ihrer Amtszeit einschließlich eines Zeitraums von einem Jahr nach deren Beendigung nicht geringer bemessen sein als das Arbeitsentgelt vergleichbarer Arbeitnehmer mit betriebsüblicher beruflicher Entwicklung. Dadurch soll sichergestellt werden, daß die Betriebsräte das verdienen, was sie einschließlich aller sonstigen betrieblichen Leistungen aller Voraussicht nach verdient hätten, wenn sie das Betriebsratsamt nicht übernommen hätten. Aus dem gleichen Grunde dürfen Betriebsratsmitglieder einschließlich eines Zeitraums von einem Jahr nach Beendigung ihrer Amtszeit nur mit Tätigkeiten beschäftigt werden, die den Tätigkeiten vergleichbarer Arbeitnehmer mit betriebsüblicher Entwicklung entsprechen, soweit nicht zwingende betriebliche Notwendigkeiten entgegenstehen. Diese sind nur dann gegeben, wenn entsprechende Arbeitsplätze fehlen oder wenn für einen konkreten Arbeitsplatz besondere Kenntnisse erforderlich sind, das Betriebsratsmitglied aber an einer notwendigen Fortbildungsveranstaltung nicht teilgenommen hat. Insoweit ist allerdings zu berücksichtigen, daß Betriebsratsmitglieder bevorzugt bei **Weiterbildungsmaßnahmen** zu berücksichtigen sind.

Freigestellte Betriebsratsmitglieder dürfen ferner von inner- und außerbetrieblichen Maßnahmen der Berufsbildung nicht ausgeschlossen werden. Innerhalb eines Jahrs nach Beendigung ihrer Freistellung ist ihnen im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten besondere Gelegenheit zu geben, eine wegen der Freistellung unterbliebene betriebsübliche berufliche Entwicklung nachzuholen. Hierdurch soll erneut verhindert werden, daß den Betriebsratsmitgliedern infolge ihrer Betriebsratsstätigkeit berufliche Nachteile entstehen. Letztlich genießen Betriebsratsmitglieder einen besonderen **Kündigungsschutz**, da die ordentliche Kündigung

bis ein Jahr nach Beendigung der Amtszeit ausgeschlossen ist, und eine außerordentliche Kündigung der Zustimmung des Betriebsrates bzw. der Ersetzung der Zustimmung des Betriebsrates durch das Arbeitsgericht bedarf. Bei grober Verletzung der gesetzlichen Pflichten kann jedoch ein Viertel der wahlberechtigten Arbeitnehmer, der Arbeitgeber oder eine im Betrieb vertretene Gewerkschaft beim Arbeitsgericht den Ausschluß eines Mitglieds aus dem Betriebsrat oder die Auflösung des Betriebsrates insgesamt beantragen. Der Betriebsrat selbst kann in diesem Fall ferner selbst den Ausschluß eines seiner Mitglieder beantragen. Dies bedeutet jedoch – im Unterschied zur Kündigung des Betriebsratsmitgliedes – noch keine Beendigung des Arbeitsverhältnisses des Betriebsratsmitgliedes im Verhältnis zum Arbeitgeber.

### 3.218 Bildungs- und Schulungsveranstaltungen

Das Betriebsverfassungsgesetz berücksichtigt weiterhin, daß Betriebsratsmitglieder an Bildungs- und Schulungsveranstaltungen teilnehmen können und sollen, soweit ihnen durch diese Veranstaltungen die für die Betriebsratsarbeit erforderlichen Kenntnisse vermittelt werden. Kenntnisse sind für die Betriebsrats Tätigkeit stets dann erforderlich, wenn sie unter Berücksichtigung der konkreten Situation im Betrieb und des konkreten Wissensstandes im Betriebsrat benötigt werden, damit der Betriebsrat seine gesetzlichen Aufgaben wahrnehmen kann (BAG AP Nr. 4, 5, 6, 7, 18, 26, 35 zu § 37 BetrVG 1972). Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, daß zunehmend aufgrund ärgerlichen Mißbrauchs Rechtsprechung und Literatur einen strengen Maßstab anlegen, weil die entsprechenden Vorschriften weder Veranstaltungen zur Indoktrinierung noch zur einseitigen, ideologischen Ausbildung des Betriebsratsmitgliedes rechtfertigen. Vielmehr soll durch § 37 BetrVG die Funktionsfähigkeit des Betriebsrates als Ganzes gesichert werden, demzufolge der Anspruch auf Teilnahme nicht jedem einzelnen Betriebsratsmitglied zusteht, sondern auf die sachgerechte Aufgabenverteilung im Betriebsrat selbst Rücksicht zu nehmen ist. Deshalb hat der Betriebsrat hinsichtlich der Zahl der Teilnehmer den Grundsatz der Verhältnismäßigkeit zu wahren und dabei auch die Dauer der Veranstaltung zu beachten. Den Lohnausfall – ohne Freizeit- oder Mehrarbeitszeitausgleich – sowie die Teilnahmekosten – Fahrt-, Verpflegungs- und Übernachtungskosten – hat der Arbeitgeber zu tragen. Nicht erstattungsfähig sind dagegen Generalkosten und Vorhaltekosten des Schulungsträgers sowie Kosten für Referenten, die bei der schulenden Gewerkschaft oder einer Spitzenorganisation angestellt oder ehrenamtlich tätig sind.

Hinsichtlich der Kosten der Bildungs- und Schulungsveranstaltungen gilt allgemein, daß diese verhältnismäßig und auch örtlich angemessen sein müssen, weshalb eine Schulung außerhalb des in Frage stehenden

Ortes bei gleich guter Veranstaltung am Ort auszuschneiden hat. Soweit für die Kostenerstattung betriebliche Regelungen bestehen, insbesondere im Rahmen einer Reisekostenordnung, sind diese sinngemäß anzuwenden.

Es ist bedauerlich, wenn auch auf Einzelfälle beschränkt, daß die Begünstigung der Betriebsratsmitglieder hinsichtlich der Teilnahme an Bildungs- und Schulungsveranstaltungen in der Vergangenheit teilweise verantwortungslos wahrgenommen worden ist, was die gesamte Regelung in Mißkredit gebracht hat. Daraus darf jedoch nicht der Schluß gezogen werden, daß die Teilnahme der Betriebsratsmitglieder an Bildungs- und Schulungsveranstaltungen generell mit Mißtrauen zu betrachten sei.

Unabhängig von ihrem Schulungsanspruch haben darüber hinaus alle Betriebsratsmitglieder während ihrer Amtszeit Anspruch auf **bezahlte Freistellung** für insgesamt 3 Wochen; ferner in der ersten Amtszeit Anspruch auf Freistellung von 4 Wochen, um an Schulungs- und Bildungsveranstaltungen teilzunehmen, die der Landesarbeitsminister bzw. der Senator für Arbeit als geeignet anerkannt hat. Geeignet sind solche Veranstaltungen, die der Betriebsratsarbeit dienen und deren spezifische rechtliche Fragen ansprechen. Übereinstimmung besteht schließlich in Literatur und Rechtsprechung insoweit, als der Arbeitgeber im Rahmen dieser Schulungsveranstaltungen – im Gegensatz zu den zunächst genannten Bildungsveranstaltungen – nicht die Kosten der Schulung selbst, sondern nur das Entgelt zu tragen hat.

### 3.22 Der Gesamtbetriebsrat

Der Gesamtbetriebsrat vertritt die Interessen der Arbeitnehmer auf Unternehmensebene in der Betriebsverfassung, wenn das Unternehmen mehrere Betriebe umfaßt. Voraussetzung ist folglich, daß das Unternehmen mindestens 2 Betriebe besitzt, die einen Betriebsrat haben. Der Gesamtbetriebsrat wird nämlich von den Betriebsräten der einzelnen Betriebe gebildet; seine Errichtung ist in diesem Falle zwingend vorgeschrieben (§ 47 Abs. 1). Der Gesamtbetriebsrat besteht aus je 2 Mitgliedern eines jeden Betriebsrats. Hat ein Betriebsrat jedoch nur Mitglieder aus einer Gruppe der Arbeitnehmer oder Angestellten, dann entsendet er lediglich ein Mitglied. Im einzelnen kann die Mitgliederzahl des Gesamtbetriebsrates sowohl durch Tarifvertrag als auch durch Betriebsvereinbarung abweichend geregelt werden; insbesondere ist sie durch Betriebsvereinbarung zu verringern, wenn dem Gesamtbetriebsrat mehr als 40 Mitglieder angehören. Anders als im Betriebsrat wird im Gesamtbetriebsrat nicht nach Köpfen abgestimmt, sondern jedes Mitglied besitzt so viele Stimmen, wie in dem Betrieb, in dem es gewählt

wurde, wahlberechtigte Angehörige seiner Gruppe in die Wählerliste eingetragen sind. Im übrigen lehnen sich die Vorschriften zur Organisation und Geschäftsführung des Gesamtbetriebsrates gemäß § 51 an die entsprechenden Regelungen für den Betriebsrat an.

Der Gesamtbetriebsrat ist den einzelnen Betriebsräten weder über- noch untergeordnet; er steht gewissermaßen neben den Betriebsräten der einzelnen Betriebe. Der Gesamtbetriebsrat hat einen eigenen Zuständigkeitsbereich, auch wenn seine Befugnisse relativ gering sind. Er ist zuständig für die Behandlung von Angelegenheiten, die das Gesamtunternehmen oder mehrere Betriebe betreffen und nicht durch die einzelnen Betriebsräte innerhalb ihrer Betriebe geregelt werden können. Es muß also in jedem Einzelfall eine sachliche Notwendigkeit für eine einheitliche, betriebsübergreifende Regelung bestehen; diese kann sich aus technischen oder wirtschaftlichen Erwägungen, aber auch aus sozialpolitischen Gesichtspunkten ergeben, während bloße Zweckmäßigkeitserwägungen ausscheiden. In Frage kommt insbesondere die Mitbestimmung bei unternehmensweiten Sozialeinrichtungen, bei betriebsübergreifenden Entlohnungsmethoden, Personalfragebogen, Musterarbeitsverträgen, bei der Personalplanung und bei Beurteilungsgrundsätzen. Darüber hinaus kann der Einzelbetriebsrat mit der Mehrheit der Stimmen seiner Mitglieder den Gesamtbetriebsrat beauftragen, eine Angelegenheit für ihn zu behandeln, was zur Zuständigkeit des Gesamtbetriebsrates aufgrund einer Delegation des Einzelbetriebsrates gemäß § 50 Abs. 2 führt.

### 3.23 Der Konzernbetriebsrat

Da in einem Konzern wichtige Entscheidungen, die die betrieblichen Interessen der Arbeitnehmer wesentlich berühren können, außerhalb des Unternehmens von der Konzernspitze getroffen werden, hat der Gesetzgeber den Konzernbetriebsrat als fakultative Einrichtung zur Verfügung gestellt. Voraussetzung ist, daß ein Unterordnungskonzern gemäß § 18 Abs. 1 AktG besteht. Weiterhin müssen mehrere, mindestens 2 Gesamtbetriebsräte bestehen. Soweit sich allerdings ein Unternehmen nicht in mehrere Betriebe gliedert, tritt an die Stelle des Gesamtbetriebsrates der in diesem Unternehmen vorhandene Betriebsrat. Die Errichtung des Konzernbetriebsrates beruht auf entsprechenden Beschlüssen der einzelnen Gesamtbetriebsräte des Konzerns. Der Konzernbetriebsrat ist errichtet, sobald die Gesamtbetriebsräte der Konzernunternehmen, in denen insgesamt 75% aller Arbeitnehmer der Konzernunternehmen beschäftigt sind, sich dafür ausgesprochen haben (§ 54 Abs. 1). Im übrigen wird der Konzernbetriebsrat wie der Gesamtbetriebsrat durch Entsendung von je zwei Mitgliedern eines jeden Gesamtbetriebsrates gebildet, falls dem jeweiligen Gesamtbetriebsrat

Vertreter beider Gruppen angehören, ansonsten nur durch Entsendung eines Mitglieds. Die Bestimmungen über den Gesamtbetriebsrat gelten hinsichtlich Zusammensetzung, Organisation und Geschäftsführung des Konzernbetriebsrates entsprechend.

### 3.24 Die Betriebsversammlung

Einmal in jedem Kalendervierteljahr, also viermal jährlich, hat der Betriebsrat eine Betriebsversammlung einzuberufen, in der sich die Belegschaft unmittelbar repräsentiert. Soweit wegen der Eigenart des Betriebes Vollversammlungen nicht durchgeführt werden können, sind entsprechende Teilversammlungen abzuhalten. Zwei der vier Betriebsversammlungen sind als Abteilungsversammlungen durchzuführen, zu denen Arbeitnehmer organisatorisch oder räumlich abgegrenzter Betriebsteile zusammenzufassen sind, wenn dies zur Erörterung der besonderen Belange der Arbeitnehmer erforderlich ist. Als Abteilungen gelten dabei organisatorisch oder räumlich abgegrenzte Betriebsteile. Der Betriebsrat ist berechtigt oder auf Wunsch des Arbeitgebers oder von mindestens einem Viertel der wahlberechtigten Arbeitnehmer verpflichtet, zudem weitere außerordentliche Betriebsversammlungen gemäß § 43 Abs. 3 einzuberufen.

Ordentliche Betriebsversammlungen sowie die auf Wunsch des Arbeitgebers einberufenen außerordentlichen Betriebsversammlungen finden während der Arbeitszeit statt, soweit nicht die Eigenart des Betriebs eine andere Regelung zwingend erfordert. Die Zeit der Teilnahme an diesen Versammlungen einschließlich der zusätzlichen Wegezeiten ist den Arbeitnehmern als Arbeitszeit zu vergüten. Sonstige Betriebs- oder Abteilungsversammlungen finden außerhalb der Arbeitszeit statt, es sei denn, der Arbeitgeber ist mit der Durchführung während der Arbeitszeit einverstanden. Die Betriebsversammlung selbst ist nicht öffentlich; ein Teilnahmerecht haben aber auch Beauftragte der im Betrieb vertretenen Gewerkschaften sowie ein Vertreter der Arbeitgebervereinigung, der der Arbeitgeber angehört, sofern der Arbeitgeber selbst an der Betriebsversammlung teilnimmt. Dagegen ist es mit dem Gebot der Nichtöffentlichkeit unvereinbar, wenn der Betriebsrat Personen, die kein Teilnahmerecht haben, als Gäste zur Betriebsversammlung einlädt. Vertreter der Medien sind nicht zugelassen.

Die Betriebsversammlungen werden vom Betriebsrat einberufen; der Vorsitzende des Betriebsrates leitet sie, führt die Rednerliste, erteilt das Wort und führt Abstimmungen durch. Der Betriebsrat setzt die Tagesordnung fest; er erstattet in jedem Kalendervierteljahr einen Tätigkeitsbericht. Der Arbeitgeber ist zu den Betriebsversammlungen einzuladen, zumal er oder sein Vertreter mindestens einmal in jedem Kalenderjahr über das Personal- und Sozialwesen sowie über die wirtschaftliche Lage

und Entwicklung des Betriebes zu berichten hat. Außerdem können in den Betriebs- und Abteilungsversammlungen alle Angelegenheiten behandelt werden, die den Betrieb oder seine Arbeitnehmer unmittelbar betreffen, im engeren Sinne auch Angelegenheiten tarifpolitischer, sozialpolitischer und wirtschaftlicher Art, wenn und soweit sie einen unmittelbaren betrieblichen Bezug aufweisen. Allerdings hat der Betriebsrat darauf zu achten, daß keine unzulässigen Themen besprochen werden, insbesondere jede parteipolitische Betätigung unterbleibt und die Friedenspflicht gewahrt ist. Entscheidend ist weiterhin, daß Beschlüsse und Anträge der Betriebsversammlung weder den Betriebsrat noch den Arbeitgeber in irgendeiner Form binden.

Soweit ein Gesamtbetriebsrat gebildet ist, findet mindestens einmal in jedem Kalenderjahr eine Betriebsräteversammlung statt, die ihrer Funktion nach die Betriebsversammlung auf Unternehmensebene ersetzt (§ 53). In der Betriebsräteversammlung hat der Gesamtbetriebsrat seinen Tätigkeitsbericht und der Unternehmer seinen Bericht über das Personal- und Sozialwesen sowie über die wirtschaftliche Lage und Entwicklung des Unternehmens zu erstatten.

### 3.25 Die Jugendvertretung

Die Jugendvertretung hat kraft Gesetzes (§§ 60 ff.) die Aufgabe zugewiesen erhalten, die Betriebsratsarbeit hinsichtlich der besonderen Belange der jugendlichen Arbeitnehmer zu unterstützen. Deshalb besitzt die Jugendvertretung nicht eigenständige Mitwirkungs- oder Mitbestimmungsrechte, sondern ist auf eine Unterstützungsfunktion, wenn auch in der Form als zusätzliche betriebsverfassungsrechtliche Vertretung der jugendlichen Arbeitnehmer verwiesen. In Betrieben mit in der Regel mindestens 5 Arbeitnehmern, die das 18. Lebensjahr noch nicht vollendet haben (jugendliche Arbeitnehmer), wird eine Jugendvertretung errichtet, wenn ein Betriebsrat, der das ausschließliche Vertretungsorgan der Gesamtbelegschaft bleibt, besteht. Wählbar sind als Jugendvertreter alle Arbeitnehmer des Betriebes, die das 25. Lebensjahr noch nicht vollendet haben. Die Jugendvertretung wird in gemeinsamer Wahl nach den Grundsätzen der Mehrheitswahl alle 2 Jahre in der Zeit vom 1. Oktober bis 30. November gewählt; der Zweijahresrhythmus hat erstmals 1972 begonnen. Für die Wahl gelten sinngemäß die Vorschriften über die Betriebsratswahl, allerdings mit der Besonderheit, daß der Betriebsrat den Wahlvorstand und dessen Vorsitzenden spätestens 8 Wochen vor Ablauf der Amtszeit der Jugendvertretung zu bestellen hat. Ein Mitglied des Wahlvorstandes muß dabei das passive Wahlrecht zum Betriebsrat besitzen, während die übrigen Mitglieder Jugendliche sein können.

Mit der Bekanntgabe des Wahlergebnisses oder, wenn zu diesem Zeitpunkt noch eine Jugendvertretung besteht, mit Ablauf von deren Amtszeit beginnt die neue, zweijährige Amtszeit der Jugendvertretung zu laufen. Die Jugendvertreter genießen einen vergleichbaren Schutz wie Betriebsratsmitglieder. Ferner besitzen Jugendvertreter in Ausbildung bei erfolgreichem Abschluß Anspruch auf Übernahme in ein Arbeitsverhältnis auf unbestimmte Zeit, es sei denn, es würden Tatsachen vorliegen, die dem Arbeitgeber die Weiterbeschäftigung unzumutbar machen und er dies dem Auszubildenden 3 Monate vor Beendigung des Berufsausbildungsverhältnisses schriftlich mitteilt. Die Jugendvertreter sind unter Fortzahlung der Bezüge von ihrer Arbeit freizustellen, soweit das für die Wahrnehmung ihrer Aufgaben erforderlich ist. Eine generelle Freistellung ist allerdings nicht vorgesehen und wäre auch mit dem Ausbildungsziel nicht vereinbar. Schließlich haben Jugendvertreter ebenso wie Betriebsratsmitglieder das Recht zur Teilnahme an entsprechenden Bildungs- und Schulungsveranstaltungen.

Die Jugendvertretung kann eigene Sitzungen abhalten, soweit dies zur Erfüllung ihrer Aufgaben erforderlich ist, aber sie kann keine gegenüber dem Arbeitgeber wirksamen Beschlüsse fassen. Von jeder Sitzung ist der Betriebsrat zuvor zu verständigen, damit der Betriebsratsvorsitzende oder sein Beauftragter an den Sitzungen teilnehmen kann. Umgekehrt kann die Jugendvertretung zu allen Betriebsratssitzungen einen Vertreter entsenden. In Angelegenheiten, die besonders jugendliche Arbeitnehmer betreffen, hat sogar die gesamte Jugendvertretung zu diesen Tagesordnungspunkten ein Teilnahmerecht an der Betriebsratssitzung (§ 67). Die Jugendvertreter haben aber nur dann ein Stimmrecht in den Betriebsratssitzungen, soweit die zu fassenden Beschlüsse des Betriebsrates überwiegend jugendliche Arbeitnehmer betreffen.

Das wichtigste Recht der Jugendvertretung ist das Recht, die **Aussetzung von Betriebsratsbeschlüssen** zu verlangen, wenn die Mehrheit der Jugendvertreter einen Beschluß des Betriebsrats als eine erhebliche Beeinträchtigung wichtiger Interessen der jugendlichen Arbeitnehmer erachtet (§ 66). Dann ist auf Antrag der Jugendvertretung der Beschluß für die Dauer von einer Woche auszusetzen, damit in dieser Frist eine Verständigung, gegebenenfalls mit Hilfe der im Betrieb vertretenen Gewerkschaften, versucht werden kann. Bestätigt dann nach Ablauf der Wochenfrist der Betriebsrat seinen ersten Beschluß, so kann die Jugendvertretung ihren Antrag auf Aussetzung nicht wiederholen, und zwar selbst dann nicht, wenn der erste Beschluß überhaupt nicht oder nur unerheblich geändert wird. Führt der Betriebsrat Besprechungen mit dem Arbeitgeber durch, die Angelegenheiten jugendlicher Arbeitnehmer besonders betreffen, dann hat der Betriebsrat die Jugendvertretung zur Besprechung beizuziehen.



Gemäß § 70 BetrVG bestehen die allgemeinen Aufgaben der Jugendvertretung darin, Maßnahmen, die den jugendlichen Arbeitnehmern dienen (insbesondere in Fragen der Berufsbildung), beim Betriebsrat zu beantragen, weiterhin darüber zu wachen, daß die zugunsten der jugendlichen Arbeitnehmer geltenden Gesetze, Verordnungen usw. eingehalten werden, sowie Anregungen von jugendlichen Arbeitnehmern, insbesondere in Fragen der Berufsbildung, entgegenzunehmen und im Falle ihrer Berechtigung beim Betriebsrat auf eine Erledigung hinzuwirken. Weiterhin hat die Jugendvertretung die betroffenen jugendlichen Arbeitnehmer über den Stand und das Ergebnis der Verhandlungen zu informieren. Umgekehrt ist die Jugendvertretung durch den Betriebsrat rechtzeitig und umfassend zu unterrichten, soweit es die Durchführung ihrer Aufgaben verlangt; insbesondere kann die Jugendvertretung geltend machen, daß ihr der Betriebsrat die zur Durchführung ihrer Aufgaben erforderlichen Unterlagen zur Verfügung stellt.

Vor oder nach jeder Betriebsversammlung kann die Jugendvertretung im Einvernehmen mit dem Betriebsrat eine **Betriebsjugendversammlung** einberufen (§ 71). Zur Teilnahme berechtigt sind alle Jugendlichen, der Betriebsratsvorsitzende oder dessen Beauftragter, der Arbeitgeber oder dessen Beauftragter und die Vertreter der Verbände. Zur Abhaltung der Versammlungen bedarf die Jugendvertretung der Zustimmung des Betriebsrates; der Betriebsrat entscheidet auch über den Zeitpunkt und über die Tagesordnung. Dabei dürfen nur Themen behandelt werden, die die jugendlichen Arbeitnehmer oder den Betrieb in bezug auf die jugendlichen Arbeitnehmer unmittelbar betreffen. Im übrigen gelten die Vorschriften über Betriebsversammlungen weitgehend entsprechend. Falls sich das Unternehmen in mehrere Betriebe gliedert und deshalb in einem Unternehmen mehrere Jugendvertretungen bestehen, ist in Anlehnung an den Gesamtbetriebsrat eine Gesamtjugendvertretung gemäß der §§ 72, 73 zu errichten. Der Gesamtjugendvertretung gehört je ein Mitglied der örtlichen Jugendvertretung an, wobei die Zahl durch Tarifvertrag oder Tarifvereinbarung abweichend geregelt werden kann; sie muß durch Betriebsvereinbarung verringert werden, wenn sie mehr als 20 beträgt.

### 3.3 Die Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates

Das Betriebsverfassungsrecht regelt die Zusammenarbeit von Arbeitgeber und Betriebsrat im Rahmen des zwischen ihnen bestehenden gesetzlichen Schuldverhältnisses selbstverständlich nicht nur organisatorisch, sondern vor allem auch inhaltlich. Deshalb enthält das Betriebsverfassungsgesetz eine Fülle konkreter Aussagen und Regelungen über die Art und Weise, in der die Zuständigkeiten der betriebsverfassungsrechtli-

chen Parteien wahrgenommen und Entscheidungen getroffen werden müssen. Der Gesetzgeber hat sehr genaue, zwingende „Leitprinzipien betriebsverfassungsrechtlicher Entscheidungstätigkeit“ im Gesetz verankert.

### 3.31 Die allgemeinen Grundsätze

Es entspricht – wie bereits angedeutet – der einhelligen Ansicht in Literatur und Rechtsprechung, daß der Betriebsrat im Rahmen der Betriebsverfassung zwar eigene Rechte ausübt, aber gleichwohl zur Tätigkeit in einem ihm an sich fremden Rechts- und Interessenkreis bestellt ist, was das Betriebsverfassungsgesetz allein schon durch die amtliche Überschrift des Vierten Teils: „Mitwirkung und Mitbestimmung der Arbeitnehmer“ sowie durch die rechtliche Bindung des Betriebsrates an die **kollektiven Arbeitnehmerinteressen** der im Betrieb Beschäftigten, an die Interessen der Belegschaft in § 2 Abs. 1 sowie in den nachfolgenden Mitbestimmungstatbeständen durchgehend zum Ausdruck bringt. Obwohl der Betriebsrat eigene Rechte in eigenem Namen ausübt, ist er nicht zur Wahrnehmung eigener Interessen, sondern zur Wahrnehmung der Solidarinteressen aller Arbeitnehmer des Betriebes – nicht nur seiner Wähler – kraft Gesetzes berufen und somit auf ein für ihn prinzipiell nicht eigenes, sondern fremdes kollektives Interesse verpflichtet. Diese Wahrnehmung des fremden Kollektivinteresses der Belegschaft ist der inhaltliche Rechtsgehalt des insoweit durch § 2 Abs. 1 normierten gesetzlichen Tätigkeits- und Zuständigkeitsbereiches des Betriebsrates im Verhältnis zur Arbeitnehmerschaft des Betriebes (vgl. hierzu *Heinze* 1988, S. 53 ff.).

#### 3.311 Das Verhältnis zwischen Belegschaft und Betriebsrat

Wenn aber der Betriebsrat kraft Gesetzes nicht eigene, sondern fremde Interessen zu vertreten hat, und zwar mit Wirkung für die eigentlichen Interessenträger, für alle Arbeitnehmer des Betriebes, dann folgt hieraus aufgrund des Fehlens einer privatautonom zustande gekommenen vertraglichen Beziehung zwischen der Gesamtheit der Arbeitnehmer des Betriebes und dem Betriebsrat aufgrund der Zwangsbindung der Arbeitnehmer an die Wahrnehmung des fremden Kollektivinteresses durch den Betriebsrat, daß mit Konstituierung des Betriebsrates ein gesetzliches Geschäftsbesorgungsverhältnis, ein gesetzliches Auftragsverhältnis bezüglich eben dieser für den Betriebsrat fremden Interessenwahrnehmung zwischen Betriebsrat und der Gesamtheit aller im Betrieb beschäftigten Arbeitnehmer begründet wird.

Allerdings unterliegt dieses gesetzliche Auftrags- und Geschäftsbesorgungsverhältnis nicht der privatautonomen Inhaltsbestimmung durch das Kollektiv der Arbeitnehmer selbst; vielmehr hat der Gesetzgeber

hier wie bei den anderen gesetzlichen Geschäftsbesorgungsverhältnissen des Konkursverwalters, des Testamentsvollstreckers, des Pflegers und Vormundes den Inhalt der Geschäftsbesorgung und damit Inhalt wie Umfang der Interessenwahrnehmung allein und abschließend bestimmt (s. auch *Söllner* 1990, § 20 I 1). Wie der Konkursverwalter im Rahmen des zum Gemeinschuldner bestehenden gesetzlichen Geschäftsbesorgungsverhältnisses nicht dessen konkreten, subjektiven Willen, sondern den objektiven Willen eines ordentlichen ehrbaren Kaufmannes zu befolgen hat, so hat der Betriebsrat weder bestimmte Individualinteressen einzelner Arbeitnehmer oder Arbeitnehmergruppen noch bestimmte Willensäußerungen einer Minderheit oder Mehrheit der Arbeitnehmer zu beachten oder gar wahrzunehmen, wenn und soweit diese nicht den durch das Betriebsverfassungsgesetz gebotenen objektiven Interessen und dem Willen des Kollektivs, der Gesamtheit der Arbeitnehmer, entsprechen.

Somit ergibt sich aus dem Rechtscharakter und der inhaltlichen Normierung des gesetzlichen Auftrags- und Geschäftsbesorgungsverhältnisses zwischen Belegschaft und Betriebsrat, daß der Betriebsrat den Bereich seiner Zuständigkeit, den Bereich seiner Interessenwahrnehmung, über den gesetzlich im Betriebsverfassungsgesetz vorgezeichneten Rahmen hinaus weder einschränken noch erweitern kann, es sei denn, das Betriebsverfassungsgesetz ermächtigte ihn hierzu wie beispielsweise in den §§ 88, 102 Abs. 6. Es ergibt sich weiterhin hieraus, daß die ihm auferlegte Interessenwahrnehmung nicht mehr innerhalb des gesetzlichen Schuldverhältnisses und damit nicht mehr als Mandatar der Belegschaft erfolgt, wenn – außerhalb der §§ 81–86 – Individual- oder Gruppeninteressen wahrgenommen werden, die dem objektivierten Maßstab von Interesse und Willen der Gesamtbelegschaft widersprechen, denn andernfalls wäre die durch das Betriebsverfassungsgesetz normativ gefaßte Entscheidung des Gesetzgebers, alle Arbeitnehmer des Betriebes der zwangsweisen Interessenwahrnehmung durch den Betriebsrat zu unterwerfen, rechtsstaatlich und verfassungsrechtlich wohl kaum zu legitimieren. Besteht folglich in einer bestimmten Angelegenheit wegen objektiven Interessenwiderstreits kein objektivierbares Kollektivinteresse der Belegschaft, dann ist dem Betriebsrat ein Handeln mit Wirkung für das Kollektiv versagt. Handelt er gleichwohl oder handelt er beispielsweise über ein objektiv bestehendes Kollektivinteresse hinaus oder diesem zuwider, so erfolgt dieses Tätigwerden außerhalb des ihn legitimierenden Zuständigkeitsbereiches des gesetzlichen Geschäftsbesorgungsverhältnisses mit der bei allen gesetzlichen Geschäftsbesorgungsverhältnissen anerkannten Folge der Unwirksamkeit im Innenverhältnis, im Verhältnis zur Belegschaft. Wenn der Betriebsrat folglich den gesetzlichen Zuständigkeitsbereich als Man-

dantar fremder Interessen überschreitet, ist sein Handeln der Belegschaft gegenüber ohne Rechtswirkung, eben weil dann ein unzulässiger, weil widerrechtlicher Eingriff in den fremden Interessen- und Rechtskreis der einzelnen Belegschaftsmitglieder vorliegt.

### 3.312 Das Verhältnis zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber/Unternehmen

An das gesetzliche Geschäftsbesorgungsverhältnis zwischen Belegschaft und Betriebsrat schließt sich nunmehr aber gem. § 2 Abs. 1 das weitere und inhaltlich entscheidende gesetzliche Schuldverhältnis zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber bzw. Unternehmen an – ein gesetzliches Schuldverhältnis, das wiederum mit Konstituierung des Betriebsrates kraft Gesetzes entsteht (Heinze 1988, S. 53 ff., insbes. S. 72). Bezüglich dieses zweiten gesetzlichen Schuldverhältnisses bleibt allerdings zunächst festzuhalten, daß dieses Rechtsverhältnis zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber mangels entsprechender Regelung im Betriebsverfassungsgesetz – abgesehen von ausdrücklichen Regelungen wie in § 77 Abs. 4 – keine unmittelbare Rückbeziehung auf das Kollektiv der im Betrieb beschäftigten Arbeitnehmer erlaubt, eben weil der Betriebsrat nicht als Stellvertreter der Belegschaft i. S. d. §§ 164 ff. BGB qualifizierbar ist.

Wie bereits ausgeführt, übt der Betriebsrat seine Beteiligungsrechte als eigene Rechte aus, auch wenn diese im Rahmen fremder Interessenwahrnehmung inhaltlich von dem betrieblichen Arbeitnehmerkollektiv abgeleitet sind; er nimmt diese eigenen Rechte zugleich in eigenem Namen wahr, eben weil er nicht stellvertretend handelt, sondern kraft eigener, durch das Gesetz mittels ausdrücklicher Ermächtigung begründeter Rechtszuständigkeit. Dieser unstrittige Befund ändert wiederum nichts daran, daß zugleich der Betriebsrat im Rahmen dieser eigenen Rechtszuständigkeit keine eigenen Interessen wahrnehmen kann und darf, sondern nur die fremden Interessen der Belegschaft, des Kollektivs der im Betrieb beschäftigten Arbeitnehmer. Nunmehr aber gewinnt für die inhaltliche Qualifizierung des gesetzlichen Schuldverhältnisses zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber die Regelung des § 2 Abs. 1 ausschlaggebende Bedeutung: Das Gebot der vertrauensvollen Zusammenarbeit von Arbeitgeber und Betriebsrat zum Wohle der Arbeitnehmer des Betriebes bindet nach einhelliger Meinung beide betriebsverfassungsrechtlichen Parteien gleichermaßen in der Ausübung ihrer jeweiligen Befugnisse und ihrer jeweiligen Interessenwahrnehmung, und zwar ohne Vorrang des Wohles der Arbeitnehmer vor dem Wohle des Betriebes wie umgekehrt.

Beide Parteien des gesetzlichen Schuldverhältnisses sind verpflichtet, das Wohl der Arbeitnehmer und das Wohl des Betriebes als verbindli-

che Verhaltensanordnung im Rahmen der Ausübung ihrer betriebsverfassungsrechtlichen Befugnisse, Rechte und Pflichten zu beachten. Dadurch wird nunmehr aber die im Verhältnis zur Belegschaft begründete Pflicht des Betriebsrates zur Wahrnehmung der kollektiven Arbeitnehmerinteressen erneut betriebsverfassungsrechtlich eingebunden, und zwar in das Spannungsverhältnis zu dem Unternehmensinteresse des Wohles des Betriebes zugleich und verfahrensmäßig beiden betriebsverfassungsrechtlichen Parteien mittels des Gebotes der vertrauensvollen Zusammenarbeit in der Form des **kooperativen Ausgleichs** auferlegt. Diese durch § 2 Abs. 1 normierte, besondere Intensität und Qualität der Treuebindung zwingt zur Feststellung, daß die inhaltliche Verpflichtung des § 2 Abs. 1 den Arbeitgeber/Unternehmer nicht allein hinsichtlich der eigenen Interessen (Wohl des Betriebes) betrifft, sondern ihn zugleich auch zum Sachwalter fremder Interessen, nämlich der kollektiven Arbeitnehmerinteressen macht. Diese fremde Interessenwahrnehmung steht dem Arbeitgeber an sich nicht zu; er kann sie deshalb auch nicht in eigenem, sondern nur in fremdem Interesse ausüben. Vergleichbares gilt hinsichtlich des Betriebsrates, allerdings mit der Besonderheit, daß dieser von vornherein kein Sachwalter eigener Interessen sein kann und darf, vielmehr hat er die fremden Interessen der Belegschaft als gesetzlicher Mandatar einerseits wahrzunehmen und die für ihn nicht minder fremden Betriebs- und Unternehmensinteressen andererseits mit wahrzunehmen.

Bezieht man nunmehr noch den Normzweck des betriebsverfassungsrechtlichen Schuldverhältnisses ein, so ergibt sich unabhängig von § 77 Abs. 4 die beiderseitige Teilgebundenheit hinsichtlich des kollektiven Arbeitnehmerinteresses sowie die weitergehende Gebundenheit des Betriebsrates hinsichtlich der ebenfalls fremden Interessenwahrnehmung bezogen auf das Wohl des Betriebes, während auf Arbeitgeber-/Unternehmer-Seite insoweit eine eigene Interessenwahrnehmung rechtlich gewährleistet ist. Wesentliches Rechtsmerkmal dieses Schuldverhältnisses ist somit der gegensätzliche, gleichwohl im Hinblick auf die Interessenwahrnehmung übereinstimmende Fremd- oder Drittbezug auf die Belegschaft. Das betriebsverfassungsrechtliche Schuldverhältnis zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber erfüllt damit die konstituierenden Merkmale eines **zivilrechtlichen Treuhandverhältnisses** kraft Gesetzes, wenn auch in spezieller betriebsverfassungsrechtlicher Ausformung.

### 3.313 Die inhaltlichen Konsequenzen

Somit bleibt folglich zu konstatieren, daß dem Betriebsverfassungsgesetz die Schaffung von zwei nacheinander geschalteten gesetzlichen Schuldverhältnissen zugrunde liegt, deren erstes ausweislich § 2 Abs. 1 zwischen Belegschaft und Betriebsrat in Form eines gesetzlichen

Geschäftsbesorgungsverhältnisses ausgeformt ist, während das zweite – vermittelt in der Rechtsinstitution des Betriebsrates – als gesetzliches Treuhandverhältnis den Betriebsrat wie Arbeitgeber/Unternehmer der bipolaren Interessenwahrnehmung als gesetzliche Treuhänder unterwirft. Dem Betriebsrat fällt somit sowohl die Funktion als Mandatar der Belegschaft und damit als Beauftragter des Treugebers Belegschaft zu als auch die gleichzeitige Mit-Funktion als Treuhänder neben dem Arbeitgeber. Die „Grundnorm“ des Betriebsverfassungsrechtes, die Vorschrift des § 2 Abs. 1, normiert folglich primär den Inhalt des gesetzlichen Treuhandverhältnisses zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber dahingehend, daß diese treuhänderisch kraft Gesetzes verpflichtet sind, sowohl das Wohl der Arbeitnehmer des Betriebes als auch das Wohl des Betriebes wahrzunehmen. Die weitergehende Verpflichtung zur vertrauensvollen Zusammenarbeit gestaltet verfahrensmäßig die Ausübung dieser treuhänderischen Befugnisse.

Die betriebsverfassungsrechtlichen Befugnisse und Rechte des Betriebsrates unterliegen somit einer zweifachen Grenzziehung kraft Gesetzes: Zunächst ergibt sich die **Innenschranke** der betriebsverfassungsrechtlichen Rechts- und Regelungszuständigkeit des Betriebsrates aus seiner gesetzlichen Beauftragung zur objektiven kollektiven Interessenwahrnehmung und dem darin zugleich liegenden Verbot individueller oder gruppenspezifischer Interessenwahrnehmung ohne gleichzeitig inhaltlich hierauf bezogenes Kollektivinteresse der Belegschaft. Ansonsten tritt nämlich zwangsläufig das individuelle oder gruppenspezifische Interesse in Kollision zu den Interessen anderer Arbeitnehmer der Belegschaft selbst und verstößt damit gegen das objektive Gesamtinteresse aller Arbeitnehmer des Betriebes. Es ist deshalb zutreffend, einen kollektiv freien Individualbereich von dem Zuständigkeitsbereich des Betriebsrates abzugrenzen (Zöllner 1983, § 46 II 5 b), eben soweit der Individualbereich des einzelnen Arbeitnehmers durch das Kollektivinteresse unberührt ist und unberührt bleiben muß. Die Rechts- und Regelungszuständigkeit des Betriebsrates kann und darf sich kraft Gesetzes nur auf kollektive Tatbestände beziehen; individuelle Sachverhalte ohne kollektiven Bezug können mangels einschlägigen, objektiven Kollektivinteresses nicht Gegenstand seiner Interessenwahrnehmung sein. Der generelle oder allgemeine Charakter einer Maßnahme kann Indiz für eine Berührung mit dem Kollektivinteresse der Belegschaft sein, darf und kann aber noch nicht die positive Prüfung eines solchen Interesses ersetzen (vgl. BAG, AP Nr. 9 zu § 87 Arbeitszeit).

Die zweite generelle Inhaltsbestimmung und gleichzeitige Grenzziehung der Rechts- und Regelungszuständigkeit des Betriebsrates folgt einerseits bereits aus Inhalt und Grenzen der treuhänderischen Ermächtigung und andererseits vor allem aus der treuhänderischen Bindung an

die bipolare Interesseneinbeziehung des § 2 Abs. 1. Zwar mag es der Praxis entsprechen, daß sich der Betriebsrat zunächst allein auf die Wahrnehmung der Kollektivinteressen der Belegschaft beschränkt und es dem Arbeitgeber/Unternehmen überläßt, die Betriebsinteressen in die Verhandlung einzubringen. Dennoch geht das Betriebsverfassungsgesetz von einer prinzipiellen **bipolaren Interessenbindung** sowohl von Betriebsrat wie von Arbeitgeber/Unternehmen aus, weshalb auch jeder Druck des einen oder anderen Partners auf eine angeblich freiwillige Vereinbarung unter Verletzung dieser bipolaren Interessenbindung unzulässig ist.

Allerdings gewinnt die Inhalts- und Grenzbestimmung der treuhänderischen Sachwaltung gem. § 2 Abs. 1 naturgemäß besondere Bedeutung in den beide Seiten bindenden Entscheidungen der Einigungsstellen. Die Einigungsstelle selbst ist naturgemäß an die gesetzlich vorgegebene Inhalts- und Grenzbestimmung der treuhänderischen Sachwaltung sowohl von Betriebsrat wie Arbeitgeber gebunden. Werden beispielsweise von einer Partei ihre betriebsverfassungsrechtlichen Berechtigungen und Rechte allein zu dem Zwecke eingesetzt, eine völlig andere Regelung oder Handhabung durchzusetzen, zu der sie nicht oder nicht so legitimiert ist, dann liegt hierin ebenso eine Verletzung der treuhänderischen Ermächtigung wie in denjenigen Fällen, in denen eine Partei Handlungen oder Regelungen außerhalb der gesetzlichen Ermächtigung verlangt oder gar erzwingt, etwa bei Versuchen, den Interessenausgleich mittels gewisser Taktiken in einen Zwang umzugestalten oder die Vornahme rechtmäßiger Betriebsänderungen zu unterbinden, um eine Erhöhung des Sozialplanvolumens zu erreichen. Eine gleiche Verletzung der treuhänderischen Ermächtigung liegt vor, wenn der Betriebsrat Überstunden oder Kurzarbeit aus Arbeitskampfgründen verweigert oder verlangt, wenn Provisionsregelungen geltend gemacht werden, um Einfluß auf die unternehmerische Entscheidung von Produktion und Absatz zu gewinnen sowie in vergleichbaren Fällen. Das gleiche gilt für entsprechende Verletzungstatbestände der treuhänderischen Ermächtigung durch den Arbeitgeber.

Grundsätzlich besteht demnach folgendes **Sanktionensystem** im Betriebsverfassungsrecht: Handelt der Betriebsrat in seiner Funktion als gesetzlicher Mandatar des objektiven, kollektiven Belegschaftsinteresses diesem zuwider oder überschreitet er die Grenzen der ihm auferlegten Interessenwahrnehmung oder handelt er gänzlich ohne Legitimation durch das objektive Kollektivinteresse, so ist sein Handeln im Innenverhältnis zur Belegschaft gem. § 13 BGB bzw. analog § 179 BGB unwirksam. Ergänzend stehen der Belegschaft die Rechte des § 23 Abs. 1 zu. Liegt aber ein unwirksames Tätigwerden des Betriebsrates im Verhältnis zur Belegschaft vor, dann kann das Verhalten des Betriebsrates auch

und gerade betriebsverfassungsrechtlich wegen Überschreitens der gesetzlichen Ermächtigungsgrundlage ebenso im Treuhandverhältnis zum Arbeitgeber/Unternehmen keine Rechtswirkung entfalten. Verstößt der Betriebsrat ferner in formaler Wahrnehmung von Mitwirkungs- und Mitbestimmungsbefugnissen gegen die durch die gesetzliche Ermächtigung vorgegebene Kongruenz von rechtlichem Können und Dürfen, sei es, daß er die Ermächtigung überschreitet, sei es, daß er entgegen der bipolaren treuhänderischen Interessenbindung des § 2 Abs. 1 handelt, sei es, daß er die treuhänderische Ermächtigung zu fremden, durch die Ermächtigung selbst nicht inhaltlich gedeckten Zielen und Zwecken mißbraucht, dann tritt auf der Ebene der Betriebsverfassung **Nichtigkeit des Handelns** und zwar sowohl im Verhältnis zum anderen Treuhänder, dem Arbeitgeber, wie mittels des gesetzlichen Geschäftsbesorgungsverhältnisses zur Belegschaft gem. §§ 134, 138 BGB ein. Ferner gilt § 179 BGB analog mit seinem abgestuften Sanktionensystem sowohl zugunsten einzelner betroffener Arbeitnehmer als auch zugunsten des Arbeitgebers oder etwaiger betroffener Dritter. Die Unwirksamkeit führt weiterhin dazu, daß eine Bindung des Arbeitgebers nicht eintritt und eine etwaige Zuständigkeit der Einigungsstelle nicht besteht. Ebenso entfällt eine etwaige Kostentragungspflicht gem. § 40. Dem Arbeitgeber steht ferner das Recht aus § 23 Abs. 1 zu.

Wie der Betriebsrat ist allerdings ebenso der Arbeitgeber auf der betriebsverfassungsrechtlichen Ebene als gesetzlicher Treuhänder an die treuhänderische Ermächtigungsgrundlage und damit ebenfalls an die **Kongruenz von Können und Dürfen** gebunden. Handelt deshalb der Arbeitgeber im Verhältnis zum Betriebsrat der gesetzlichen Treuhänderermächtigung mit ihrer bipolaren Interessenbindung zuwider oder überschreitet er diese oder handelt er einseitig außerhalb der treuhänderischen Bindung oder etwa nur unter einseitiger Interessenwahrnehmung, so tritt auf der Ebene des Betriebsverfassungsrechtes **Nichtigkeit** gem. der §§ 134, 138 BGB ein, und zwar im Verhältnis zum anderen Treuhänder, dem Betriebsrat, und durch diesen vermittelt gegenüber dem Kollektiv der Belegschaft. Weiterhin stehen dem Betriebsrat die Sanktionsmöglichkeiten des § 23 Abs. 3 BetrVG zu, soweit nicht ohnehin speziellere Regelungen eingreifen. Darüber hinaus kann der Betriebsrat die Unwirksamkeit sowie insbesondere etwaige Schadensersatzansprüche analog § 179 BGB geltend machen. Ob das betriebsverfassungswidrige Verhalten des Arbeitgebers, sein treuhandwidriges Handeln im Rahmen der einzelnen Arbeitsverträge Wirkung entfaltet oder nicht, ist dagegen allein nach den Regeln des Arbeitsvertragsrechts zu beurteilen.



### 3.32 Die weiteren Konkretisierungen

#### 3.321 Die Friedenspflicht

Die durch § 2 Abs. 1 normierte Treubindung von Arbeitgeber und Betriebsrat wird durch die Regelung des § 74, insbesondere mittels der betriebsverfassungsrechtlichen Friedenspflicht, weiterhin ergänzt und konkretisiert, wobei allerdings § 74 durchaus eigenständige Bedeutung besitzt. So haben gem. § 74 Abs. 1 Arbeitgeber und Betriebsrat mindestens einmal im Monat anlässlich einer Besprechung über strittige Fragen mit dem ernstesten Willen zur Einigung zu verhandeln und Vorschläge für die Beilegung von Meinungsverschiedenheiten zu machen. Dieses „Monatsgespräch“ ist für das „Funktionieren“ der Betriebsverfassung in der Praxis ungemein wichtig, zumal es beiden Seiten nach ganz einhelliger Ansicht in Literatur und Rechtsprechung untersagt ist, zu diesem Monatsgespräch dritte Personen, seien es Gewerkschaftsbeauftragte, seien es Vertreter von Arbeitgeberverbänden, hinzuzuziehen.

Neben dieser Verhandlungspflicht des § 74 Abs. 1 hat der Gesetzgeber die **absolute Friedenspflicht** in § 74 Abs. 2 normativ verankert, derzufolge

1. Maßnahmen des Arbeitskampfes zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat unzulässig sind,
2. jede parteipolitische Betätigung im Betrieb zu unterbleiben hat sowie
3. Beeinträchtigungen des Arbeitsablaufs und des Betriebsfriedens von Arbeitgeber und Betriebsrat zu unterlassen sind.

Hieraus folgt als Inhalt der Friedenspflicht positiv, daß die betriebsverfassungsrechtlichen Parteien im Rahmen des zwischen ihnen bestehenden Schuldverhältnisses gegenseitig verpflichtet sind, die ihnen treuhänderisch übertragenen Rechte und Pflichten ohne Arbeitskampf und ohne parteipolitische Betätigung sowie zusätzlich in der Weise auszuüben, daß die ungestörte Durchführung der Arbeiten im Betrieb, der Betriebsablauf, ebenso gesichert ist wie der Betriebsfrieden.

Damit besitzt die Friedensordnung des § 74 Abs. 2 insgesamt eine durchaus komplexe Regelungsstruktur: Denn durch das absolute Verbot von Maßnahmen des Arbeitskampfes wie von parteipolitischer Betätigung wird deutlich, daß der Gesetzgeber auf den Nachweis der Besorgnis einer konkreten Gefährdung des Betriebsablaufs und des Betriebsfriedens schon deshalb verzichtet, weil er abstrakt eben diese Gefährdung in den genannten beiden Fallgruppen stets als gegeben ansieht. Deshalb wirkt das absolute Verbot der Maßnahme des Arbeitskampfes ebenso wie das der parteipolitischen Betätigung bereits abstrakt, d. h. ohne Rücksicht auf die im konkreten Einzelfall tatsächlich eintretende Besorgnis einer Beeinträchtigung. Demgegenüber sind die Verbote der Beeinträchtigung des Betriebsablaufs und des Betriebs-

friedens als konkrete Verbotstatbestände ausgestaltet, die – als insoweit die abstrakten Verbote ergänzende Auffangtatbestände – eine konkrete Gefährdung des Betriebsablaufs und des Betriebsfriedens voraussetzen. Sie können erst eingreifen, wenn die Besorgnis einer konkreten Gefährdung besteht.

### 3.322 Die Neutralitäts- und Gleichbehandlungspflicht

Darüber hinaus verpflichtet § 75 Abs. 1 Satz 1 mit der darin verankerten Neutralitäts- und Gleichbehandlungspflicht Arbeitgeber wie Betriebsrat als Treuhänder der Belegschaft zur Überwachung, daß alle im Betrieb tätigen Personen nach den Grundsätzen von Recht und Billigkeit behandelt werden, also insbesondere jede unterschiedliche Behandlung wegen Abstammung, Religion, Nationalität, Herkunft, politischer oder gewerkschaftlicher Betätigung oder Einstellung oder wegen des Geschlechtes unterbleibt. Darüber hinaus normiert § 75 Abs. 2 ausdrücklich die Pflicht der beiden Treuhänder, die freie Entfaltung der Persönlichkeit der im Betrieb beschäftigten Arbeitnehmer zu schützen und zu fördern, eine leider bislang in der Praxis weithin unbeachtet gebliebene Pflicht. Etwas stärkere Beachtung hat immer die Pflicht beider Seiten, darauf zu achten, daß Arbeitnehmer nicht wegen Überschreitung bestimmter Altersstufen benachteiligt werden, gefunden, wenngleich auch hiergegen in der Praxis nicht selten – unbeabsichtigt – verstoßen wird. Aber während die Pflicht zum Schutz älterer Arbeitnehmer immerhin im Aufgabenkatalog des § 80 erneut Niederschlag gefunden hat, ist die Pflicht zum Schutz und zur Förderung der freien Persönlichkeitsentfaltung eines jeden Arbeitnehmers deshalb von besonderem Gewicht, weil dadurch der Gesetzgeber die vom Grundgesetz gewährleistete Freiheit der Einzelpersönlichkeit und deren Recht auf Selbstbestimmung auch und gerade im Rahmen einer Gestaltung der betrieblichen Ordnung durch die Treuhänder hervorhebt. Die treuhänderische Wahrnehmung kollektiver Interessen muß deshalb ausweislich des § 75 Abs. 2 dort seine Grenze finden, wo der einzelne Arbeitnehmer seine Rechte und seine Pflichten in Selbstbestimmung wahrnimmt und begründet. Eine Bevormundung des einzelnen Arbeitnehmers durch Betriebsrat wie Arbeitgeber ist unzulässig, soweit es um die Wahrnehmung der Individualinteressen der einzelnen Arbeitnehmer geht.

### 3.323 Die allgemeinen Aufgaben des Betriebsrates

Während die bisher dargestellten treuhänderischen Rechte und Pflichten gleichermaßen für beide Treuhänder, für Betriebsrat wie Arbeitgeber/Unternehmer gelten, hat der Gesetzgeber darüber hinaus die treuhänderische Pflichtbindung des Betriebsrates allgemein in § 80 weitergehend konkretisiert. Danach hat der Betriebsrat darüber zu wachen, daß die zugunsten der Arbeitnehmer geltenden Gesetze, Verordnungen,

Unfallverhütungsvorschriften, Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen durchgeführt werden; weiterhin hat der Betriebsrat Maßnahmen, die dem Betrieb und der Belegschaft dienen, beim Arbeitgeber zu beantragen; er hat Anregungen von Arbeitnehmern und der Jugendvertretung entgegenzunehmen und, falls sie berechtigt erscheinen, durch Verhandlungen mit dem Arbeitgeber auf eine Erledigung hinzuwirken; er hat die betreffenden Arbeitnehmer über den Stand und das Ergebnis der Verhandlungen zu unterrichten; er hat ferner die Eingliederung Schwerbeschädigter und sonstiger schutzbedürftiger Personen zu fördern, darüber hinaus die Wahl einer Jugendvertretung vorzubereiten und durchzuführen und mit dieser zur Förderung der Belange der jugendlichen Arbeitnehmer eng zusammenzuwirken, wobei er von der Jugendvertretung Vorschläge und Stellungnahmen anfordern kann. Schließlich hat der Betriebsrat die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer im Betrieb, die Eingliederung ausländischer Arbeitnehmer im Betrieb und das Verständnis zwischen ihnen und den deutschen Arbeitnehmern zu fördern. Hiermit hat der Gesetzgeber festgelegt, in welchen Angelegenheiten eine Initiative vom Betriebsrat als Treuhänder zu erwarten ist oder was mit anderen Worten folglich zu seinen treuhänderischen Pflichten gehört. Allerdings kann aus § 80 nicht auf ein Beteiligungsrecht, also ein Mitwirkungs- oder Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates geschlossen werden, weil es sich insoweit um zwei verschiedene rechtliche Anknüpfungspunkte handelt. Es ist stets gesondert zu prüfen, ob der Betriebsrat ein entsprechendes Beteiligungsrecht hat.

Zur Durchführung aller dieser seiner Aufgaben nach dem Betriebsverfassungsgesetz ist dem Betriebsrat allerdings unstreitig ein **allgemeines Informationsrecht** gemäß § 80 Abs. 2 verliehen, demzufolge der Betriebsrat vom Arbeitgeber jederzeit die rechtzeitige und umfassende Information verlangen kann, der Arbeitgeber dem Betriebsrat ferner jederzeit die zur Durchführung seiner Aufgaben erforderlichen Unterlagen zur Verfügung zu stellen hat. Im Rahmen der gesetzlichen treuhänderischen Aufgaben ist weiterhin der Betriebsausschuß oder ein nach § 28 gebildeter Ausschuß des Betriebsrates berechtigt, in die Listen über die Bruttolöhne und Bruttogehälter Einblick zu nehmen. Schließlich kann gemäß § 80 Abs. 3 der Betriebsrat bei der Durchführung seiner Aufgaben Sachverständige hinzuziehen, allerdings erst nach näherer Vereinbarung mit dem Arbeitgeber und nur soweit dies zur ordnungsgemäßen Erfüllung seiner Aufgaben erforderlich ist. Der Betriebsrat kann also nicht von sich aus jederzeit einen Sachverständigen hinzuziehen, sondern es bedarf zunächst in jedem Fall der entsprechenden Vereinbarung mit dem Arbeitgeber, falls im Einzelfall ein entsprechendes Erfordernis besteht.

### 3.33 Die Durchführung der treuhänderischen Interessenwahrnehmung, insbesondere mittels Betriebsvereinbarung

Das wichtigste Mittel zum Zwecke der Ausübung ihrer jeweiligen treuhänderischen Befugnisse ist im Rahmen des Betriebsverfassungsgesetzes die Betriebsvereinbarung, durch die Arbeitgeber und Betriebsrat in förmlichen Vereinbarungen Bestimmungen treffen können, die als Rechtsnormen unmittelbar auf die Arbeitsverhältnisse einzuwirken vermögen, die aber sich auch auf lediglich schuldrechtlich wirkende, nur die vertragsschließenden Parteien bindende Regelungen beschränken können (Dietz/Richardi 1982, § 77 RdNr. 47; a. A. GK-Kreutz § 77 RdNr. 158). Betriebsvereinbarungen sind schriftlich niederzulegen und gemäß § 77 Abs. 2 von beiden Seiten zu unterzeichnen, so daß die **Schriftform** Wirksamkeitsvoraussetzung ist. Soweit Vereinbarungen zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat dem Schriftformerfordernis nicht genügen, können sie gleichwohl als formlose betriebliche Einigungen (Regelungsabreden) Mitbestimmungsaufgaben effektiv und wirksam erfüllen. Deshalb kann auch der Betriebsrat mittels formloser Regelungsabreden sein Mitbestimmungsrecht ausüben, wobei dann allerdings zu beachten ist, daß diese formlosen Vereinbarungen nicht unmittelbar und zwingend auf die Arbeitsverhältnisse einwirken können. Sie vermögen folglich nur schuldrechtlich, nicht normativ, zu wirken, was allerdings auch für eine große Zahl lediglich schuldrechtlich wirkender Betriebsvereinbarungen gilt, da keineswegs jede Betriebsvereinbarung Regelungen enthält, die einer normativen Wirkung zugänglich sind. Jede Betriebsvereinbarung ist vom Arbeitgeber an geeigneter Stelle im Betrieb auszulegen, was § 7 Abs. 2 Satz 3 als Ordnungsvorschrift normiert.

Die Betriebsvereinbarung kann inhaltlich nur solche Sachverhalte bzw. Angelegenheiten als Regelungsmaterien erfassen, die nach dem Betriebsverfassungsgesetz der treuhänderischen Zuständigkeit von Betriebsrat und Arbeitgeber/Unternehmer überhaupt unterliegen. Es besteht also keineswegs eine Vertragsfreiheit der betriebsverfassungsrechtlichen Treuhänder, sondern sie können wirksam allein nur innerhalb der gesetzlich festgelegten Grenzen ihrer treuhänderischen Ermächtigung handeln. Im einzelnen sind Betriebsvereinbarungen in einer großen Zahl organisatorischer Angelegenheiten der Betriebsvertretungen möglich, wie beispielsweise hinsichtlich der Sprechstunden gemäß § 39 Abs. 1, über die Größe des Gesamtbetriebsrates gemäß § 47 Abs. 5 und Abs. 6 usw. Weiterhin wird beispielsweise die Aufstellung von Personalfragebogen, von Beurteilungsgrundsätzen und von personellen Auswahlrichtlinien gemäß der §§ 94, 95 zweckmäßigerweise durch Betriebsvereinbarungen vorgenommen. Betriebsvereinbarungen

können ferner die Informationspflichten des Arbeitgebers gegenüber dem Betriebsrat konkretisieren; sie können weiterhin den Betriebsrat auch umgekehrt im Verhältnis zum Arbeitgeber/Unternehmer zu einem bestimmten Verhalten verpflichten. In all den genannten Fällen wird es sich regelmäßig allerdings nur um schuldrechtlich wirkende Betriebsvereinbarungen handeln.

Betriebsvereinbarungen mit Regelungen, die unmittelbar und zwingend auf die Arbeitsverhältnisse im Sinne des § 77 Abs. 4 Satz 1 einwirken, werden dagegen regelmäßig in Angelegenheiten vorliegen, die z. B. der zwingenden Mitbestimmung gemäß § 87 unterliegen. Darüber hinaus sind aber auch gemäß § 88 Betriebsvereinbarungen in sozialen Angelegenheiten möglich, und zwar über die beispielhaft in § 88 genannten Fälle hinaus, wie das Wort „insbesondere“ in § 88 deutlich macht. Gerade aber in diesem Zuständigkeitsbereich stellt sich die Frage, wem bei einem Widerstreit von Betriebsvereinbarung und Tarifvertrag der Vorrang gebührt. Im Zuständigkeitsbereich des § 87 wird dies durch den Eingangssatz der Vorschrift: „Soweit eine gesetzliche oder tarifliche Regelung nicht besteht“ eindeutig zugunsten des Tarifvertrages beantwortet, allerdings nur dann, wenn ein gültiger Tarifvertrag aufgrund der Tarifgebundenheit des Arbeitgebers Wirkung für alle Arbeitnehmer des konkreten Betriebes unmittelbar erlangt. Im übrigen sieht § 77 Abs. 3 vor, daß Betriebsvereinbarungen nicht zulässig sind, soweit Arbeitsentgelte und sonstige Arbeitsbedingungen durch Tarifvertrag geregelt sind oder üblicherweise in dem betreffenden Wirtschaftszweig durch Tarifvertrag geregelt werden, es sei denn, daß ausnahmsweise ein Tarifvertrag den Abschluß ergänzender Betriebsvereinbarungen ausdrücklich zuläßt. Nach der neuesten Auffassung des Bundesarbeitsgerichtes gilt dabei die Sperrwirkung des § 77 Abs. 3 nicht für den Zuständigkeitsbereich des § 87 Abs. 1, weshalb dort allein der Eingangssatz des § 87 Abs. 1 Geltung erlangt (BAG AP Nr. 21 zu § 77 BetrVG 1972; AP Nr. 6 zu § 87 BetrVG 1972 Auszahlung). Dieser Auffassung ist zuzustimmen, soweit es um Regelungsmaterien geht, die Inhalt einer Betriebsnorm des Tarifvertrages sind oder sein könnten, auch wenn sie zugleich als Inhaltsnormen zu qualifizieren sind. Regelungsmaterien dagegen, die sich nur und lediglich als solche von Inhaltsnormen im Sinne des § 4 TVG qualifizieren lassen, sind nach wie vor sowohl der Sperrwirkung des § 77 Abs. 3 wie derjenigen des Eingangssatzes nach § 87 Abs. 1 unterworfen. Eingriffe in die Einzelarbeitsvertragsverhältnisse mittels Betriebsvereinbarung sind dagegen stets unzulässig, weil durch die treuhänderische Zuständigkeitskompetenz des Betriebsrates und des Arbeitgebers nicht gedeckt.

Die Betriebsvereinbarung tritt zu dem vereinbarten Zeitpunkt bzw., falls ein solcher nicht vereinbart worden ist, sofort in Kraft. Dem Gel-

tungsbereich der Betriebsvereinbarung unterliegen nur solche Arbeitnehmer, deren Interessen in den treuhänderischen Zuständigkeitsbereich von Betriebsrat und Arbeitgeber fallen, also nicht leitende Angestellte im Sinne des § 5 Abs. 3 und 4. Weiterhin gehören hierzu nicht mehr solche Arbeitnehmer, die im Ruhestand sind oder die im Zeitpunkt des Inkrafttretens aus dem Betrieb ausgeschieden sind, selbst wenn die Betriebsvereinbarung rückwirkend in Kraft treten sollte. Dagegen endet die Betriebsvereinbarung mit Ablauf der vereinbarten Zeit durch Abschluß einer neuen, die alte ersetzende Betriebsvereinbarung oder aber durch Kündigung.

Falls nichts anderes vereinbart ist, können Betriebsvereinbarungen stets mit einer Frist von 3 Monaten gekündigt werden, zumal eine unbefristete außerordentliche Kündigung aus wichtigem Grunde daneben stets möglich ist. Allerdings werden von der herrschenden Meinung strenge Anforderungen hinsichtlich des Vorliegens eines wichtigen Grundes gestellt. Gemäß § 77 Abs. 6 gilt eine abgelaufene Betriebsvereinbarung ausnahmsweise bis zu einer anderen Vereinbarung im Hinblick auf diejenigen Regelungen weiter, in denen der Spruch der Einigungsstelle die Einigung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat ersetzt, also mit anderen Worten beispielsweise im Zuständigkeitsbereich der erzwingbaren Mitbestimmung. Bei allen anderen Regelungsmaterien besitzt die Betriebsvereinbarung dagegen keine Nachwirkung.

Bei widerstreitenden Regelungen in Betriebsvereinbarungen gegenüber solchen in Einzelarbeitsverträgen gilt nach herrschender Ansicht wie im Tarifrecht das **Günstigkeitsprinzip**. Die Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichtes läßt allerdings in den Fällen, in denen eine Leistung auf einer Einheitsregelung oder auf einer Gesamtzusage beruht, „verschlechternde“ Betriebsvereinbarungen zu, wenn die neue Regelung unter Beachtung der Grenzen von Recht und Billigkeit bei kollektiver Betrachtung nicht ungünstiger ist (BAG AP Nr. 17 zu § 77 BetrVG 1972). Die Rechtsprechung hat damit ein kollektives Günstigkeitsprinzip geschaffen. Dadurch sind umstrukturierende Betriebsvereinbarungen, die den Gesamtaufwand des Arbeitgebers nicht vermindern, möglich und können einzelne Arbeitnehmer schlechterstellen. Allerdings sind etwaige Besitzstände der Arbeitnehmer dabei zu beachten. Eine insgesamt ungünstigere, nachfolgende Betriebsvereinbarung kann ausnahmsweise über die skizzierten Grundsätze hinaus dann zulässig sein, wenn der Arbeitgeber wegen eines Widerrufsvorbehaltes, mittels Anfechtung oder wegen Wegfalls der Geschäftsgrundlage eine Kürzung oder Streichung der begünstigenden Leistungen rechtswirksam herbeiführen kann.

### 3.34 Einigungsstelle und Einigungsstellenverfahren

Bei Meinungsverschiedenheiten zwischen Arbeitgeber/Unternehmer und Betriebsrat, Gesamtbetriebsrat oder Konzernbetriebsrat sieht das Betriebsverfassungsgesetz die Bildung einer Einigungsstelle vor, die aus einer gleichen Anzahl von Beisitzern (regelmäßig je zwei) besteht, die vom Arbeitgeber und vom Betriebsrat bestellt werden. Auf die Person des unparteiischen Vorsitzenden müssen sich beide Parteien einigen; falls eine Einigung nicht zustande kommt, bestellt das Arbeitsgericht den Vorsitzenden der Einigungsstelle selbst gemäß § 76 i. V. m. § 98. Die Einigungsstelle kann nach Bedarf gebildet werden; sie kann aber auch mittels Betriebsvereinbarung als ständige Einigungsstelle eingerichtet werden.

Soweit die Einigungsstelle aufgrund besonderer gesetzlicher Vorschrift im Betriebsverfassungsgesetz verbindlich entscheidet, wenn zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat keine Einigung zu erreichen ist, wird die Einigungsstelle in diesen Fällen bereits auf Antrag einer Seite tätig mit der Folge des Einlassungszwanges für die andere Seite. Denn kommt die andere Partei der Aufforderung nicht nach, so kann die betreibende Partei allein die Errichtung einer Einigungsstelle herbeiführen, notfalls sogar allein mit dem unparteiischen Vorsitzenden und dem von ihr benannten Beisitzer einen verbindlichen Einigungsspruch fällen (§ 76 Abs. 5). In allen anderen Fällen kann die Einigungsstelle nur tätig werden, wenn beide Seiten es beantragen oder aber mit ihrem Tätigwerden zumindest einverstanden sind. Der Spruch der Einigungsstelle ist in diesen Fällen nur dann verbindlich, wenn sich beide Seiten dem Spruch im voraus unterworfen haben oder wenn sie ihn nachträglich annehmen.

Das Verfahren vor der Einigungsstelle ist durch das Gesetz nicht ausführlich geregelt worden. Allerdings kann durch Betriebsvereinbarung, nicht dagegen durch Tarifvertrag, das Verfahren vor der Einigungsstelle im einzelnen geregelt werden. In allen Fällen sind die Einigungsstellen zum gütlichen Ausgleich der widerstreitenden Interessen berufen, weshalb ihre Aufgabe vor allem in der **Schlichtung von Regelungsstreitigkeiten** besteht. Darüber hinaus sind aber der Einigungsstelle auch Entscheidungen bezüglich unbestimmter Rechtsbegriffe zugewiesen, vor allem muß aber die Einigungsstelle oftmals über Rechtsfragen, nicht nur hinsichtlich ihrer Zuständigkeit, selbst entscheiden. Deshalb hat die Einigungsstelle durchaus eine Kompetenz zur Entscheidung sowohl von Rechts- wie von Regelungsstreitigkeiten, weshalb sie nicht die Pflicht, wohl aber das Recht zur Aussetzung im Sinne von § 148 ZPO besitzt. In jedem Falle wird durch das Tätigwerden der Einigungsstelle, insbesondere durch ihren Spruch, der Rechtsweg, soweit er nach anderen Vorschriften gegeben ist, nicht ausgeschlossen.

Ausweislich § 77 Abs. 5 hat die Einigungsstelle ihre Beschlüsse unter angemessener Berücksichtigung der Belange des Betriebs und der betroffenen Arbeitnehmer nach billigem Ermessen zu fassen. Der Arbeitgeber wie der Betriebsrat können binnen einer Frist von 2 Wochen, vom Tage der Zuleitung des Einigungsstellenbeschlusses an gerechnet, die Überschreitung der Grenzen des Ermessens beim Arbeitsgericht geltend machen. Dieses kann wegen Ermessensüberschreitung allein den Beschluß der Einigungsstelle aufheben; dagegen kann das Arbeitsgericht selbst keine eigene Sachentscheidung treffen.

Gem. § 76 a trägt der Arbeitgeber die Kosten der Einigungsstelle. Der Vorsitzende der Einigungsstelle sowie die betriebsfremden Beisitzer haben gem. § 76 a Abs. 3 gegenüber dem Arbeitgeber einen Anspruch auf Vergütung ihrer Tätigkeit (vgl. hierzu *Etzel* 1990, RdNr. 1237 ff.). Betriebsangehörige Beisitzer erhalten gem. § 76 a Abs. 2 keine Vergütung, es sei denn, daß der Arbeitgeber mit dem Beisitzer eine freiwillige Honorarvereinbarung getroffen hat. Ansonsten haben Betriebsangehörige lediglich einen Anspruch auf Erstattung ihrer Aufwendungen.

### 3.35 Die Mitbestimmung in sozialen Angelegenheiten

Die Mitbestimmung des Betriebsrates in sozialen Angelegenheiten ist der historisch älteste und traditionell stärkste Mitbestimmungsbereich des Betriebsrates. Literatur und Rechtsprechung gehen davon aus, daß der Betriebsrat in sozialen Angelegenheiten eine umfassende Zuständigkeit besitzt, die sich einerseits aus den bereits dargestellten, allgemeinen Aufgaben des Betriebsrates i. S. d. § 80 Abs. 1, darüber hinaus aber vor allem durch den Katalog mitbestimmungspflichtiger Angelegenheiten in § 87 und schließlich durch die erweiterte Möglichkeit, sonstige freiwillige Betriebsvereinbarungen in sozialen Angelegenheiten abzuschließen, ergibt.

#### 3.351 Die Mitbestimmungstatbestände des § 87 BetrVG

Die praktisch wichtigsten Fälle des Mitbestimmungsrechts des Betriebsrates in sozialen Angelegenheiten hat der Gesetzgeber allerdings enumerativ und abschließend im Katalog des § 87 Abs. 1 Nr. 1–12 geregelt. In den darin enthaltenen Materien kann der Arbeitgeber Maßnahmen grundsätzlich nur mit Zustimmung des Betriebsrates treffen. Können sich Betriebsrat und Arbeitgeber über eine der genannten Angelegenheiten nicht einigen, so kann die eine oder andere betriebsverfassungsrechtliche Partei den Spruch der Einigungsstelle herbeiführen, die verbindlich entscheidet und die Einigung zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber mit der Wirkung „ersetzt“, daß spätestens mit Spruch der Einigungsstelle eine Betriebsvereinbarung als zustande gekommen gilt. Handelt der Arbeitgeber dagegen im Mitbestimmungskatalog des § 87



ohne Zustimmung des Betriebsrates bzw. ohne Beteiligung des Betriebsrates überhaupt, so ist die Maßnahme des Arbeitgebers im Verhältnis zum einzelnen Arbeitnehmer auf der Ebene des Arbeitsvertragsrechtes nach herrschender Meinung „unwirksam“ (Theorie der Mitbestimmung als Wirksamkeitsvoraussetzung). Darüber hinaus ist der Betriebsrat aber nicht darauf angewiesen, daß der Arbeitgeber seinerseits die Initiative ergreift und im Rahmen der Tatbestände des § 87 eine Regelung beabsichtigt; vielmehr steht dem Betriebsrat in den Fällen des § 87 Abs. 1 grundsätzlich – allerdings eingeschränkt durch den gewährleisteten Bereich der freien Unternehmensentscheidung – das Recht zu, selbst die Initiative zu ergreifen und eine bestimmte Regelung, sei es notfalls durch Anrufung der Einigungsstelle, durchzusetzen.

Die Mitbestimmung des Betriebsrates entfällt allerdings im Bereich des § 87 stets dann, wenn und soweit eine gesetzliche oder tarifliche Regelung besteht (§ 87 Abs. 1 Eingangssatz). Der Sinn dieser Regelung besteht darin, daß für eine Mitbestimmung des Betriebsrates kein Raum mehr bleibt, wenn der Arbeitgeber lediglich eine gesetzliche oder tarifliche Norm zu vollziehen hat. Selbstverständlich ist eine Mitbestimmung aber auch bei Bestehen einer tariflichen oder gesetzlichen Regelung „insoweit“ nicht ausgeschlossen, als die tarifliche oder gesetzliche Regelung selbst noch einen durch das Mitbestimmungsrecht sinnvoll auszuübenden Entscheidungsspielraum beläßt. Dies ist aber nicht in jedem Fall, in dem Gesetz oder Tarifvertrag eine Regelung „insoweit“ nicht treffen, zu bejahen, weil beachtet werden muß, daß durchaus auch eine das Mitbestimmungsrecht ausschließende Negativregelung vorliegen kann. Im übrigen gilt § 87 Abs. 1 Eingangssatz nur bei zwingenden Regelungen, nicht dagegen bei dispositiven Gesetzes- oder Tarifbestimmungen. Weiterhin hat nunmehr das Bundesarbeitsgericht die streitige Frage des Verhältnisses von Tarifvorbehalt und Tarifvorrang dahingehend geklärt, daß der Tarifvorrang des § 87 Abs. 1 nur eingreift, wenn ein gültiger Tarifvertrag unmittelbar und zwingend kraft der Tarifgebundenheit des Arbeitgebers auf den in Frage stehenden Betrieb einwirkt (Nachwirkung reicht nicht aus) (BAG AP Nr. 21 zu § 77 BetrVG 1972). Der Entscheidung ist im Ergebnis zuzustimmen, soweit es um Mitbestimmungstatbestände geht, die als Regelungsgegenstände nicht nur von Inhaltsnormen, sondern – zumindest zugleich – von Betriebsnormen i. S. d. §§ 1 Abs. 1, 3 Abs. 2 TVG zu qualifizieren sind. Schließlich ist zu beachten, daß die Mitbestimmungsregelung in sozialen Angelegenheiten nur eingreift, wenn eine kollektive Regelung getroffen werden soll, während Einzelmaßnahmen des Arbeitgebers von vornherein aus dem Mitbestimmungstatbestand ausscheiden, da sie allein auf der individualarbeitsrechtlichen Ebene Rechtswirkung entfalten.

Von einer kollektiven Regelung wird gemeinhin dann gesprochen, wenn die Regelung für den ganzen Betrieb, für eine Betriebsabteilung oder mindestens für eine Gruppe von Arbeitnehmern getroffen werden soll. Richtiger und genauer dürfte es sein, eine kollektive Regelung nur dann zu bejahen, wenn mehrere Arbeitnehmer, die allein nach Gruppenmerkmalen und nicht nach Individualmerkmalen bestimmt oder bestimmbar sind, als Gruppe im Sinne einer größeren oder kleineren Organisationseinheit innerhalb des Betriebes betroffen sein sollen und zugleich die objektivierten Kollektivinteressen die treuhänderische Interessenwahrnehmung durch den Betriebsrat zugunsten der Gruppe legitimieren. Abschließend bleibt darauf hinzuweisen, daß das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates gem. § 87 auch in Eilfällen nicht entfällt, es sei denn, es liegt eine Notsituation vor, in der aus Zeitgründen eine Beteiligung des Betriebsrates nicht mehr möglich, andererseits bei weiterem Zuwarten ein unverhältnismäßig hoher Schaden zu erwarten ist (vgl. BAG AP Nr. 2 zu § 87 BetrVG 1972 Kurzarbeit).

Die Mitbestimmung des Betriebsrates gem. § 87 erstreckt sich auf:

1. Fragen der Ordnung des Betriebes und des Verhaltens der Arbeitnehmer im Betrieb.

Hierunter fallen Rauchverbote, Kleidungsvorschriften, Vorschriften über Torkontrollen, Telefonbenutzung, Parkplätze, Passierscheine, Alkoholverbot usw. Stets geht es um die Gestaltung des Zusammenlebens und des Zusammenwirkens von Arbeitnehmern im Betrieb. Deshalb fallen nicht unter diesen Mitbestimmungstatbestand konkrete, arbeitsbezogene Einzelanweisungen an einen Arbeitnehmer, ohne die die Arbeitsleistung aufgrund Fehlens einer Regelung im Arbeitsvertrag nicht erbracht werden könnte. Selbst bei kollektivem Bezug entfällt die Mitbestimmung, wenn solche Anordnungen rechtlich zwingend geboten oder arbeitstechnisch unabdingbar notwendig sind, dem Arbeitgeber deshalb auch kein Ermessensspielraum in der Konkretisierung solcher Anordnungen verbleibt. Der Mitbestimmungstatbestand dagegen kann auch Rechtsgrundlage für eine zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat vereinbarte Betriebsbußenordnung sein. Soweit die danach zugrunde gelegte Betriebsvereinbarung nicht selbst einen paritätischen Ausschuß vorsieht, kann der Arbeitgeber eine etwaige Betriebsbuße nur unter Mitbestimmung des Betriebsrates gem. dieses Mitbestimmungstatbestandes verhängen.

2. Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit einschließlich der Pausen sowie Verteilung der Arbeitszeit auf die einzelnen Wochentage.

Der Mitbestimmungstatbestand bezieht sich auf die Bestimmung der Lage der Arbeitszeit, deren Dauer dem Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates allerdings entzogen ist, zumal sie sich ohnehin aus Gesetz, Tarifvertrag oder Einzelarbeitsvertrag ergibt. Das Mitbestimmungsrecht erfaßt dagegen nicht nur die Festlegung von Arbeitsbeginn und Arbeitsende, sondern ebenso die Festlegung der Pausen sowie die Verteilung der Wochenarbeitszeit auf die jeweiligen Arbeitstage. Weiterhin gehört zum Mitbestimmungstatbestand die Einführung oder der Abbau von Schichtarbeit, der sog. gleitenden Arbeitszeit einschließlich Gleitspannen und Kernarbeitszeit. Problematisch ist, ob durch Ausübung des Mitbestimmungstatbestandes der Betriebsrat in die unternehmerische Entscheidungsfreiheit eingreifen kann (bejahend BAGE, 107; vgl. auch SAE 1983, 134 m. Anm. v. Löwisch).

### 3. Vorübergehende Verkürzung oder Verlängerung der betriebsüblichen Arbeitszeit.

Dieser Mitbestimmungstatbestand stellt sich als Unterfall des vorhergehenden Mitbestimmungstatbestandes dar, insoweit auch vorübergehende Änderungen der betriebsüblichen, d. h. der regelmäßigen betrieblichen Arbeitszeit (und nicht nur deren Beginn und Ende) dem Mitbestimmungsrecht unterliegen; so insbesondere Kurzarbeit, sog. Feierschichten, Überstunden, Sonderschichten usw. Die Einführung arbeitskampfbedingter Kurzarbeit unterliegt allerdings nicht dem Mitbestimmungsrecht hinsichtlich des „Ob“, sondern nur bezüglich des „Wie“, soweit es um die Modalitäten der arbeitskampfbedingten Arbeitszeitverkürzung geht (BAG AP Nr. 70, 71 zu Art. 9 GG Arbeitskampf m. Anm. v. *Richardi*). Auch dieser Mitbestimmungstatbestand kann zu einem problematischen Eingriff in die unternehmerische Entscheidungsfreiheit führen.

### 4. Zeit, Ort und Art der Auszahlung der Arbeitsentgelte.

Unter diesen Mitbestimmungstatbestand fallen alle Modalitäten der Auszahlung der Arbeitsentgelte, insbesondere die Einführung der bargeldlosen Lohnzahlung. Überwiegend wird bejaht, daß die Mitbestimmung dann auch etwaig anfallende Kontengebühren erfaßt (so BAG AP Nr. 1, 2 zu § 87 BetrVG 1972 Auszahlung).

### 5. Aufstellung allgemeiner Urlaubsgrundsätze und des Urlaubsplans sowie die Festsetzung der zeitlichen Lage des Urlaubs für einzelne Arbeitnehmer, wenn zwischen dem Arbeitgeber und den beteiligten Arbeitnehmern kein Einverständnis erzielt wird.

Unter der Aufstellung allgemeiner Urlaubsgrundsätze versteht man die Festlegung allgemeiner Richtlinien für die Verteilung des Urlaubs innerhalb des Kalenderjahres, die Einführung von Betriebsferien, wobei letztere selbst über mehrere aufeinanderfolgende Urlaubsjahre – entgegen der Bindung des Urlaubs an das Urlaubsjahr – erstreckt werden dürfen (BAG DB 1981, 2621). Der Urlaubsplan seinerseits basiert auf den Urlaubsgrundsätzen und bezweckt die Verteilung des konkreten Urlaubs der einzelnen Arbeitnehmer des Betriebs auf das Kalenderjahr. Einen Ausnahmefall der Mitbestimmung bildet die Beteiligung des Betriebsrates bei der individuellen Festsetzung der zeitlichen Lage des Urlaubs, wenn zwischen Arbeitgeber und den beteiligten Arbeitnehmern kein Einverständnis erzielt werden kann. Die Einschaltung des Betriebsrates führt aber günstigstenfalls zu einer besseren Durchsetzbarkeit der Arbeitnehmerwünsche, die der Arbeitgeber im Rahmen des § 7 Abs. 1 BUrlG zu berücksichtigen hat. Die Mitbestimmung des Betriebsrates wird in der Praxis ohnehin nur dann aktuell, wenn entweder der Arbeitgeber oder der betroffene Arbeitnehmer den Betriebsrat anruft, um einen Ausgleich der Interessen (mit)herbeizuführen.

### 6. Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen, die dazu bestimmt sind, das Verhalten oder die Leistung der Arbeitnehmer zu überwachen.

Dieser Mitbestimmungstatbestand zielt darauf hin, den Eingriff in das Persönlichkeitsrecht des Arbeitnehmers mittels technischer Kontrolleinrichtungen nur nach Mitbestimmung des Betriebsrates zuzulassen. Während ursprünglich nur technische Einrichtungen wie Multimomentkameras, Produktographen, Fahrtenschreiber, Multi-Moment-Filmkameras usw. erfaßt wurden, hat der Mitbestimmungstatbestand durch Einführung der EDV eine völlig neue Dimension gewonnen. Im Bereich der EDV gilt nach der Rechtsprechung des Bundesar-

beitsgerichts das sog. EVA-Prinzip: Das Erfassen, Verarbeiten und Auswerten von Daten mittels der elektronischen Datenverarbeitung löst – jedes Stadium für sich – das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates aus, wenn das jeweilige Programm zur Überwachung der Arbeitnehmer objektiv geeignet bzw. objektiv final dazu „bestimmt“ ist, und die Daten einem bestimmten, individualisierbaren Arbeitnehmer oder einer konkreten Arbeitnehmergruppe, die durch gemeinsame Haftung für das Arbeitsergebnis verbunden ist, zugeordnet werden können. Zu beachten ist allerdings, daß stets nur die Software, nicht die Hardware vom Mitbestimmungsstatbestand erfaßt wird. Bildschirme als solche sind deshalb noch keine technischen Einrichtungen i. S. d. Mitbestimmungsstatbestandes.

7. Regelungen über die Verhütung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten sowie über den Gesundheitsschutz im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften oder der Unfallverhütungsvorschriften.

Entscheidend kommt es auf die Begrenzung des Mitbestimmungsrechtes: „Im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften oder der Unfallverhütungsvorschriften“ an. Mit anderen Worten besitzt der Betriebsrat lediglich ein Mitbestimmungsrecht zur Ausfüllung des Rahmens der gesetzlichen, öffentlich-rechtlichen Schutzvorschriften und der Unfallverhütungsvorschriften der Berufsgenossenschaften. Das Mitbestimmungsrecht besteht nur im Rahmen dieser Vorschriften und entfällt, wenn bereits eine bestimmte Regelung vorgeschrieben ist. Allerdings läßt § 88 Nr. 1 eine freiwillige Betriebsvereinbarung zur Regelung zusätzlicher Maßnahmen zu, und § 89 schreibt eine Zusammenarbeit mit den staatlichen Stellen zur Verhütung von Arbeitsunfällen vor. Weiterhin ist der Zusammenhang mit den §§ 90, 91 zu beachten.

8. Form, Ausgestaltung und Verwaltung von Sozialeinrichtungen, deren Wirkungsbereich auf den Betrieb, das Unternehmen oder den Konzern beschränkt ist.

Als Sozialeinrichtungen kommen Werkskantinen, Erholungsheime, betriebliche Unterstützungs- und Pensionskassen, Verkaufsstellen und Automatenverkauf verbilligter Ware, Betriebskindergärten, Werksbüchereien, Parkraum, Werksverkehr mit Bussen, wenn eine eigenständige Organisation vorliegt usw. in Frage. Nicht zu den Sozialeinrichtungen gehören Werkszeitungen, Betriebskrankenkassen, einmalige finanzielle Zuwendungen des Arbeitgebers wie insbesondere Gratifikationen, Arbeitgeberdarlehen, verbilligte Warenvermittlung, Busverkehr durch Dritte usw. Soweit eine Sozialeinrichtung besteht, kann sich die Mitbestimmung des Betriebsrates in zwei Formen vollziehen, indem einerseits Arbeitgeber und Betriebsrat in einer Betriebsvereinbarung festlegen, wie die leitenden Organe der Einrichtung zu besetzen sind, oder aber der Arbeitgeber betreibt die Sozialeinrichtung und holt zu jeder Verwaltungsmaßnahme die Zustimmung des Betriebsrates ein. Das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates bezieht sich jedoch in keinem Fall auf das „Ob“ der Sozialeinrichtung, insbesondere nicht auf den finanziellen Rahmen der Sozialeinrichtung. Diese unternehmerische Entscheidungsfreiheit ist dem Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates entzogen.

9. Zuweisung und Kündigung von Wohnräumen, die den Arbeitnehmern mit Rücksicht auf das Bestehen eines Arbeitsverhältnisses vermietet werden, sowie die allgemeine Festlegung der Nutzungsbedingungen.

Dieser Mitbestimmungsstatbestand bildet einen Unterfall der Mitbestimmung bei Sozialeinrichtungen. Es erstreckt sich nur auf funktionsgebundene und son-

stige Werksmietwohnungen, dagegen nicht auf Werksdienstwohnungen, da diese aufgrund des Arbeitsvertrages überlassen werden. Das Mitbestimmungsrecht verlangt, daß ein Mietvertrag über Wohnraum abgeschlossen werden soll. Seine Grenze findet das Mitbestimmungsrecht dort, wo die Rechte des Arbeitgebers enden. Mitbestimmungspflichtig sind sowohl Zuweisung als auch Kündigung.

10. Fragen der betrieblichen Lohngestaltung, insbesondere die Aufstellung von Entlohnungsgrundsätzen und die Einführung und Anwendung von neuen Entlohnungsmethoden sowie deren Änderung.

Die betriebliche Lohngestaltung betrifft zunächst die Feststellung abstrakt genereller Grundsätze zur Lohnfindung, wobei es um die Strukturformen des Entgelts, aber nicht um die Ermittlung der Höhe des Entgelts geht. Zum Lohn gehören dabei alle Formen des Arbeitsentgeltes sowie alle Leistungen des Arbeitgebers mit Entgeltcharakter, also Richtlinien für das 13. und folgende Monatsgehalt, Prämien, Festlegung von Richtlinien für den Widerruf von Zulagen, Richtlinien für die Gewährung zinsgünstiger Darlehen, Einführung freiwilliger Leistungsprämien, Einführung von Betriebsergebnisbeteiligungen, Regeln über den Bezug verbilligter Flugscheine, Werksverkehr mit Autobussen, Verteilung übertariflicher Zulagen, Wettbewerbe mit geldwerten Leistungen zur Motivation der Mitarbeiter, Essenszuschüsse usw. Sinn des Mitbestimmungstatbestandes ist die Gewährleistung einer innerbetrieblichen Lohngerechtigkeit. Die Höhe des individuellen Lohnes des Arbeitnehmers ist in jedem Falle strikt mitbestimmungsfrei.

11. Festsetzung der Akkord- und Prämienätze und vergleichbarer leistungsbezogener Entgelte, einschließlich der Geldfaktoren.

Dieser Mitbestimmungstatbestand ergänzt den vorangegangenen dahingehend, daß der Betriebsrat bei der Festsetzung der Akkord- und Prämienätze und vergleichbarer leistungsbezogener Entgelte auch und gerade bezüglich der Geldfaktoren mitzubestimmen hat. Dadurch wird die Festsetzung der Entgelthöhe insoweit selbst mitbestimmungspflichtig, wenn es sich um einen vergleichbaren leistungsbezogenen Lohn handelt. Hierzu gehören alle solche Vergütungsformen, bei denen eine Leistung des Arbeitnehmers gemessen und mit einer Bezugsleistung verglichen wird in der Weise, daß sich die Höhe der Vergütung dem Verhältnis der Leistung des Arbeitnehmers zur Bezugsleistung bemißt (BAG AP Nr. 2 zu § 87 BetrVG 1972 Provision = NZA 86, 296). Provisionen fallen deshalb nicht unter diesen Mitbestimmungstatbestand. Prämien sind nur dann mitbestimmungspflichtig, wenn damit beeinflufßbare Leistungen des Arbeitnehmers – gemessen an einer Bezugsleistung – vergütet werden. Beim Akkord bezieht sich das Mitbestimmungsrecht auf die Festsetzung der Vorgabezeit und auf den Geldfaktor.

12. Grundsätze über das betriebliche Vorschlagswesen.

Durch diesen Mitbestimmungstatbestand soll der Abschluß von Betriebsvereinbarungen i. S. d. § 20 Abs. 2 ArbNErfG erleichtert werden, wobei dem Betriebsrat ein Initiativrecht zusteht, sobald für eine allgemeine Regelung ein betriebliches Bedürfnis besteht. Mitbestimmungsfrei ist allerdings die Bestellung des jeweiligen Beauftragten für das betriebliche Vorschlagswesen, die Entscheidung über die Annahme eines einzelnen Verbesserungsvorschlags sowie die Entscheidung über die Höhe der Prämien im Einzelfall.

Weiterhin läßt § 88 freiwillige Vereinbarungen zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber auf dem Gebiete der Sozialangelegenheiten zu, für die § 88 einige, nicht erschöpfende Beispiele nennt, da alle sozialen Angele-

genheiten Gegenstand einer freiwilligen Betriebsvereinbarung sein können, nicht dagegen solche aus dem Bereich der personellen und der wirtschaftlichen Mitbestimmung. Beispielhaft nennt § 88 zusätzliche Maßnahmen zur Verhütung von Arbeitsunfällen und Gesundheitsschädigungen, die Errichtung von Sozialeinrichtungen sowie Maßnahmen zur Förderung der Vermögensbildung. Die Zuständigkeit der Einigungsstelle besteht insoweit nicht kraft Gesetzes, sondern nur, wenn beide Seiten diese beantragen oder mit ihrem Tätigwerden einverstanden sind.

### 3.352 Beteiligung bei Arbeitsschutz und bei Gestaltung von Arbeitsplatz, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung

Des weiteren hat der Betriebsrat bei der Bekämpfung von Unfall- und Gesundheitsgefahren gemäß § 89 die für den Arbeitsschutz zuständigen Behörden, die Träger der gesetzlichen Unfallversicherung und die sonstigen in Betracht kommenden Stellen durch Anregung, Beratung und Auskunft zu unterstützen sowie sich für die Durchführung der Vorschriften über den Arbeitsschutz und die Unfallverhütung im Betrieb einzusetzen. § 89 Abs. 2 verpflichtet darüber hinaus den Arbeitgeber und die zuvor genannten Stellen, den Betriebsrat oder die von ihm bestimmten Mitglieder des Betriebsrats bei allen im Zusammenhang mit dem Arbeitsschutz oder der Unfallverhütung stehenden Besichtigungen und Fragen und bei Unfalluntersuchungen hinzuzuziehen. Der Arbeitgeber ist verpflichtet, dem Betriebsrat unverzüglich die den Arbeitsschutz und die Unfallverhütung betreffenden Auflagen und Anordnungen der amtlichen Stellen mitzuteilen. An den Besprechungen des Arbeitgebers mit den Sicherheitsbeauftragten oder dem Sicherheitsausschuß (§ 719 Abs. 3 RVO) haben die vom Betriebsrat beauftragten Betriebsratsmitglieder teilzunehmen. Darüber hinaus hat der Betriebsrat das Recht, Niederschriften über Untersuchungen, Besichtigungen und Besprechungen im Rahmen der vorbezeichneten Angelegenheiten zu erhalten, insbesondere hat der Arbeitgeber dem Betriebsrat eine Durchschrift der vom Betriebsrat zu unterschreibenden **Unfallanzeige** auszuhändigen.

Gemäß § 90 hat der Arbeitgeber den Betriebsrat schließlich über die Planung von Neu-, Um- und Erweiterungsbauten von Fabrikations-, Verwaltungs- und sonstigen betrieblichen Räumen, von technischen Anlagen, von Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufen und von der Einrichtung, Umwidmung oder vom Wegfall von Arbeitsplätzen rechtzeitig zu unterrichten und die vorgesehenen Maßnahmen mit ihm zu beraten. Dabei sollen Arbeitgeber und Betriebsrat ihre Aufmerksamkeit vor allem auf die Auswirkungen der Planung hinsichtlich der Art der Arbeit und hinsichtlich der Anforderungen an die Arbeitnehmer richten sowie dabei die gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit berücksichtigen. Kommt der

Betriebsrat zu dem Ergebnis, daß die Arbeitnehmer durch Änderungen der Arbeitsplätze, des Arbeitsablaufs oder der Arbeitsumgebung, die den gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit offensichtlich widersprechen, in besonderer Weise belastet werden, so kann der Betriebsrat gemäß § 91 angemessene Maßnahmen zur Abwendung, Milderung oder zum Ausgleich der Belastung verlangen. Insoweit besitzt folglich der Betriebsrat ein „korrigierendes“ Mitbestimmungsrecht, demzufolge er bei Nichteinigung mit dem Arbeitgeber die Einigungsstelle anrufen kann, deren Spruch dann die Einigung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat verbindlich „ersetzt“.

### 3.36 Die Mitbestimmung in personellen Angelegenheiten

Die Beteiligung des Betriebsrates in personellen Angelegenheiten ist überaus unterschiedlich und zwar sowohl hinsichtlich ihrer Intensität als auch hinsichtlich ihres inhaltlichen Umfanges gestaltet. Dabei bezieht sich die Mitbestimmung des Betriebsrates auf zwei verschiedene, wenn auch inhaltlich zusammenhängende Regelungskomplexe: einerseits auf die planerischen und institutionellen Vorgaben allgemeiner Art für Personalmaßnahmen, andererseits hinsichtlich der personellen Einzelmaßnahmen selbst.

#### 3.361 Allgemeine personelle Angelegenheiten

So verleiht § 92 dem Betriebsrat ein Informationsrecht gegenüber dem Arbeitgeber über die **Personalplanung**, insbesondere über den gegenwärtigen und künftigen Personalbedarf sowie über die sich daraus ergebenden personellen Maßnahmen einschließlich Maßnahmen der Berufsbildung. Über die Information hinaus ist der Arbeitgeber verpflichtet, mit dem Betriebsrat über Art und Umfang der erforderlichen Maßnahmen und über die Vermeidung von Härten zu beraten. Zugleich kann der Betriebsrat auch von sich aus dem Arbeitgeber Vorschläge für die Einführung einer Personalplanung und hinsichtlich ihrer Durchführung unterbreiten. Gemäß § 93 kann der Betriebsrat weiterhin verlangen, daß Arbeitsplätze, die besetzt werden sollen, allgemein oder für bestimmte Arten von Tätigkeiten vor ihrer Besetzung innerhalb des Betriebs ausgeschrieben werden. Macht der Betriebsrat dies geltend, so muß der Arbeitgeber die innerbetriebliche Ausschreibung vornehmen, um eine spätere Zustimmungsverweigerung des Betriebsrates bei der konkreten Einstellung des „neuen“ Arbeitnehmers gemäß § 99 Abs. 2 Nr. 5 zu verhindern. Das Verlangen des Betriebsrates nach innerbetrieblicher Ausschreibung hindert den Arbeitgeber allerdings nicht daran, neben der innerbetrieblichen Ausschreibung auch eine öffentliche Ausschreibung externer Art ebenfalls vorzunehmen.

Weiterhin hat der Gesetzgeber in § 94 hinsichtlich der Gestaltung von **Personalfragen** (§ 94 Abs. 1), bei der Aufstellung von allgemeinen **Beurteilungsgrundsätzen** (§ 94 Abs. 2) und **Richtlinien über die personelle Auswahl** bei Einstellungen, Versetzungen, Umgruppierungen und Kündigungen (§ 95) dem Betriebsrat ein echtes Mitbestimmungsrecht mit verbindlicher Entscheidung der Einigungsstelle verliehen.

In besonderer Weise hat der Gesetzgeber die Mitwirkung des Betriebsrates auf dem Gebiete der **Berufsbildung** in den §§ 96–98 ausgeformt: So statuiert § 96 Abs. 1 zunächst die Pflicht von Arbeitgeber und Betriebsrat, im Rahmen der betrieblichen Personalplanung und in Zusammenarbeit mit den für die Berufsbildung und den für die Förderung der Berufsbildung zuständigen Stellen die Berufsbildung der Arbeitnehmer zu fördern. Der Arbeitgeber hat die Pflicht, auf Verlangen des Betriebsrates mit diesem Fragen der Berufsbildung der Arbeitnehmer des Betriebes zu beraten, wozu der Betriebsrat eigene Vorschläge unterbreiten kann. Ferner haben Arbeitgeber und Betriebsrat darauf zu achten, daß unter Berücksichtigung der betrieblichen Notwendigkeiten den Arbeitnehmern die Teilnahme an betrieblichen oder außerbetrieblichen Maßnahmen der Berufsbildung ermöglicht wird, insbesondere unter Berücksichtigung der Belange älterer Arbeitnehmer (§ 96 Abs. 2).

Ein selbständiges Beratungsrecht hat der Betriebsrat schließlich hinsichtlich der Errichtung und Ausstattung **betrieblicher Einrichtungen zur Berufsbildung**, hinsichtlich der Einführung **betrieblicher Berufsbildungsmaßnahmen** und der **Teilnahme an außerbetrieblichen Berufsbildungsmaßnahmen**. Ein echtes Mitbestimmungsrecht sieht dagegen erst § 98 in der Weise vor, daß der Betriebsrat – notfalls mittels verbindlicher Entscheidung der Einigungsstelle – über die Durchführung betrieblicher Maßnahmen der Berufsbildung und über die Auswahl der Teilnehmer für betriebliche und bestimmte außerbetriebliche Berufsbildungsmaßnahmen mitzubestimmen hat (§ 98 Abs. 1 und Abs. 3). Darüber hinaus kann der Betriebsrat der Bestellung einer mit der Durchführung der betrieblichen Berufsbildung beauftragten Person widersprechen oder ihre Abberufung verlangen, wenn diese Person nicht die persönliche oder fachliche, insbesondere die berufs- und arbeitspädagogische Eignung im Sinne des Berufsbildungsgesetzes besitzt oder wenn diese Person ihre Aufgaben vernachlässigt (§ 98 Abs. 2). Im Streitfalle entscheidet hierüber allerdings nicht die Einigungsstelle, sondern das Arbeitsgericht nach näherer Maßgabe des § 98 Abs. 5.

### 3.362 Personelle Einzelmaßnahmen

Der Bereich der Mitbestimmung des Betriebsrates bei personellen Einzelmaßnahmen gliedert sich in zwei Sachkomplexe: Einerseits regeln die



§§ 99–101 die Mitbestimmung des Betriebsrates bei Einstellungen, Eingruppierungen, Umgruppierungen und Versetzungen, während die §§ 102–104 andererseits die Mitwirkung und Mitbestimmung des Betriebsrates bei Kündigungen normieren.

### 3.3621 *Einstellung, Eingruppierung, Umgruppierung, Versetzung*

Die Mitbestimmung des Betriebsrates bei Einstellungen, Eingruppierungen, Umgruppierungen und Versetzungen ist kraft Gesetzes zwingend daran gebunden, daß im Betrieb selbst regelmäßig mehr als 20 wahlberechtigte Arbeitnehmer beschäftigt werden. Unter Einstellung versteht das Gesetz dabei die tatsächliche Aufnahme der Arbeit, weshalb es gerade nicht auf den Abschluß des Arbeitsvertrages (streitig), sondern auf die tatsächliche Eingliederung in den Betrieb ankommt. Zu berücksichtigen ist, daß auch der Einsatz von Leiharbeitnehmern unter den Begriff der Einstellung fällt. Unter **Eingruppierung** versteht das Gesetz die Einstufung in eine tarifliche oder betriebsübliche Lohngruppe, so wie sie regelmäßig bei der Einstellung erfolgt. **Umgruppierungen** sind Höher- und Rückgruppierungen, also Veränderungen in der tariflichen Einstufung. **Versetzung** ist demgegenüber gemäß der Definition in § 95 Abs. 3 die Zuweisung eines anderen Arbeitsbereiches, die voraussichtlich die Dauer von einem Monat überschreitet, oder die mit einer erheblichen Änderung der Umstände verbunden ist, unter denen die Arbeit zu leisten ist. Die Entsendung von Arbeitnehmern (Montagearbeitern) an wechselnde Arbeitsstätten ist demgegenüber keine Versetzung, wenn dieser Wechsel des Arbeitsplatzes nach der Eigenart des jeweiligen Arbeitsverhältnisses typisch und üblich ist.

In all diesen Fällen hat der Arbeitgeber den Betriebsrat rechtzeitig über die geplante Maßnahme zu unterrichten, ihm die erforderlichen Bewerbungsunterlagen vorzulegen und Auskunft über die Person der Beteiligten zu geben. Soweit Einstellungen und Versetzungen beabsichtigt sind, hat der Arbeitgeber darüber hinaus den in Aussicht genommenen Arbeitsplatz und die vorgesehene Eingruppierung mitzuteilen. Über den Informationsanspruch hinaus hat der Betriebsrat das Recht, seine Zustimmung zur personellen Einzelmaßnahme gemäß § 99 Abs. 2 zu verweigern, falls einer der in § 99 Abs. 2 enumerativ und abschließend aufgeführten **Zustimmungsverweigerungsgründe** erfüllt ist, also wenn

1. die personelle Maßnahme gegen ein Gesetz, eine Verordnung, eine Unfallverhütungsvorschrift oder gegen eine Bestimmung in einem Tarifvertrag oder in einer Betriebsvereinbarung oder gegen eine gerichtliche Entscheidung oder eine behördliche Anordnung verstoßen würde,
2. die personelle Maßnahme gegen eine Richtlinie nach § 95 verstoßen würde,

3. die durch Tatsachen begründete Besorgnis besteht, daß infolge der personellen Maßnahme im Betrieb beschäftigte Arbeitnehmer gekündigt werden oder sonstige Nachteile erleiden, ohne daß dies aus betrieblichen oder persönlichen Gründen gerechtfertigt ist,
4. der betroffene Arbeitnehmer durch die personelle Maßnahme benachteiligt wird, ohne daß dies aus betrieblichen oder in der Person des Arbeitnehmers liegenden Gründen gerechtfertigt ist,
5. eine nach § 93 erforderliche Ausschreibung im Betrieb unterblieben ist oder
6. die durch Tatsachen begründete Besorgnis besteht, daß der für die personelle Maßnahme in Aussicht genommene Bewerber oder Arbeitnehmer den Betriebsfrieden durch gesetzwidriges Verhalten oder durch grobe Verletzung der in § 75 Abs. 1 enthaltenen Grundsätze stören werde.

Diese Verweigerungsgründe schließen nicht aus, daß daneben der Betriebsrat im Rahmen personeller Einzelmaßnahmen Bedenken gegenüber dem Arbeitgeber äußert, aber hinsichtlich der Zustimmungsverweigerung ist er an die abschließende Fassung der Gründe in § 99 Abs. 2 gebunden. Bei Verweigerung der Zustimmung hat der Betriebsrat dies unter Angabe von Gründen innerhalb einer Woche nach Unterrichtung durch den Arbeitgeber diesem schriftlich mitzuteilen, andernfalls gilt die Zustimmung kraft Gesetzes als erteilt (§ 99 Abs. 3).

Wenn der Betriebsrat seine Zustimmung verweigert, steht dem Arbeitgeber die Anrufung des Arbeitsgerichtes offen, um durch Entscheidung des Arbeitsgerichts die Zustimmung des Betriebsrats ersetzen zu lassen (§ 99 Abs. 4). Daneben kann der Arbeitgeber, wenn dies aus sachlichen Gründen dringend erforderlich ist, die personelle Maßnahme vorläufig durchführen; allerdings muß der Arbeitgeber den Arbeitnehmer über die Sach- und Rechtslage aufklären sowie den Betriebsrat unverzüglich hierüber unterrichten. Bei Widerspruch des Betriebsrates muß der Arbeitgeber innerhalb von 3 Tagen das Arbeitsgericht anrufen und neben der Ersetzung der Zustimmung weitergehend die Feststellung beantragen, daß die Maßnahme aus sachlichen Gründen dringend erforderlich war (§ 100 Abs. 1 und 2). Lehnt dann das Gericht durch rechtskräftige Entscheidung die Ersetzung der Zustimmung des Betriebsrates ab oder stellt es rechtskräftig fest, daß offensichtlich die Maßnahme aus sachlichen Gründen nicht dringend erforderlich war, so endet die vorläufige personelle Maßnahme mit Ablauf von 2 Wochen nach Rechtskraft der Entscheidung. Danach darf die personelle Maßnahme nicht mehr aufrechterhalten werden (§ 100 Abs. 3).

Führt der Arbeitgeber eine personelle Maßnahme ohne Zustimmung des Betriebsrates durch oder hält er eine vorläufige personelle Maß-

nahme entgegen § 100 Abs. 2 oder Abs. 3 aufrecht, so kann der Betriebsrat beim Arbeitsgericht beantragen, dem Arbeitgeber aufzugeben, die personelle Maßnahme aufzuheben. Handelt der Arbeitgeber gleichwohl zuwider, indem er die personelle Maßnahme nicht aufhebt, so kann der Arbeitgeber auf Antrag des Betriebsrats durch das Arbeitsgericht zur Aufhebung der Maßnahme mittels Zwangsgeldes gezwungen werden (§ 101).

### 3.3622 *Kündigungen*

Völlig anders ist die Beteiligung des Betriebsrates bei Kündigungen ausgestaltet. Gemäß § 102 Abs. 1 ist der Betriebsrat vor jeder Kündigung zu hören, und zwar gleichgültig, um welche Art von Kündigung es sich handelt. Selbst in Tendenzbetrieben ist bei der Kündigung von Tendenzträgern die Anhörungspflicht des Betriebsrates zu beachten. Eine ohne Anhörung des Betriebsrats ausgesprochene Kündigung ist in jedem Falle – und zwar unheilbar – unwirksam. Eine wirksame Anhörung des Betriebsrates liegt dabei nur vor, wenn der Arbeitgeber vor Ausspruch der Kündigung die Personalien des zu kündigenden Arbeitnehmers, die Kündigungsgründe, die Art der Kündigung, Kündigungsfrist und Kündigungstermin sowie bei betriebsbedingten Kündigungen die wesentlichen Daten für die Sozialauswahl mitgeteilt hat. Der Arbeitgeber muß stets alle Kündigungsgründe mitteilen, auf die er die Kündigung stützen will. Nicht mitgeteilte Kündigungsgründe kann er später nicht im Kündigungsschutzprozeß „nachschieben“, es sei denn, daß die Kündigungsgründe dem Arbeitgeber bei Ausspruch der Kündigung noch nicht bekannt sind. Aber selbst dann muß der Arbeitgeber nach Kenntniserlangung den Betriebsrat erneut hören, um die neuen Gründe im Kündigungsschutzprozeß geltend machen zu können. Hat der Arbeitgeber eine wirksame Anhörung des Betriebsrats herbeigeführt, dann ist es Aufgabe des Betriebsrates, sich zu äußern. Hat der Betriebsrat gegen eine ordentliche Kündigung Bedenken, so hat er diese unter Angabe der Gründe dem Arbeitgeber spätestens innerhalb einer Woche schriftlich mitzuteilen. Äußert er sich innerhalb dieser Frist nicht, gilt seine Zustimmung zur Kündigung als erteilt. Hat der Betriebsrat dagegen hinsichtlich einer außerordentlichen Kündigung Bedenken, so muß er diese unter Angabe der Gründe dem Arbeitgeber unverzüglich, spätestens jedoch innerhalb von 3 Tagen, schriftlich mitteilen, andernfalls auch in diesem Fall die Zustimmung zur Kündigung als erteilt gilt (§ 102 Abs. 2).

Über die Äußerung von Bedenken im Sinne des § 102 Abs. 2 hinaus kann der Betriebsrat gemäß § 102 Abs. 3 einer außerordentlichen Kündigung innerhalb der Wochenfrist widersprechen, wenn

1. der Arbeitgeber bei der Auswahl des zu kündigenden Arbeitnehmers soziale Gesichtspunkte nicht oder nicht ausreichend berücksichtigt hat,
2. die Kündigung gegen eine Richtlinie nach § 95 verstößt,
3. der zu kündigende Arbeitnehmer an einem anderen Arbeitsplatz im selben Betrieb oder in einem anderen Betrieb des Unternehmens weiterbeschäftigt werden kann,
4. die Weiterbeschäftigung des Arbeitnehmers nach zumutbaren Umschulungs- oder Fortbildungsmaßnahmen möglich ist oder
5. eine Weiterbeschäftigung des Arbeitnehmers unter geänderten Vertragsbedingungen möglich ist und der Arbeitnehmer sein Einverständnis hiermit erklärt hat.

Äußert der Betriebsrat fristgerecht Bedenken oder erklärt er fristgerecht den Widerspruch, so hindert das den Arbeitgeber nicht, die geplante Kündigung gleichwohl auszusprechen. Die Äußerung von Bedenken ebenso wie der Widerspruch begünstigen allein den betroffenen Arbeitnehmer, wenn dieser im Kündigungsschutzprozeß gegen die Kündigung vorgeht, weil dadurch der Arbeitnehmer substantiiert im Kündigungsschutzprozeß belegen kann, daß die Kündigung sozial ungerechtfertigt und deshalb unwirksam sei. Wegen dieser Verzahnung des Beteiligungsrechtes des Betriebsrates mit dem individuellen Kündigungsschutz des betroffenen Arbeitnehmers verpflichtet § 102 Abs. 4 den Arbeitgeber, bei Widerspruch des Betriebsrates gegen die Kündigung dem Arbeitnehmer mit der Kündigung eine Abschrift der Stellungnahme des Betriebsrats zuzuleiten. Darüber hinaus muß der Arbeitgeber bei entsprechendem Verlangen des Arbeitnehmers diesen bis zum rechtskräftigen Abschluß des Kündigungsschutzprozesses bei unveränderten Arbeitsbedingungen weiterbeschäftigen, wenn der Betriebsrat einer ordentlichen Kündigung frist- und ordnungsgemäß widersprochen und der Arbeitnehmer nach dem Kündigungsschutzgesetz Klage auf Feststellung erhoben hat. Auf Antrag kann das Gericht aber den Arbeitgeber von der Verpflichtung zur Weiterbeschäftigung durch einstweilige Verfügung entbinden, wenn 1. die Klage des Arbeitnehmers keine hinreichende Aussicht auf Erfolg bietet oder mutwillig erscheint oder 2. die Weiterbeschäftigung des Arbeitnehmers zu einer unzumutbaren wirtschaftlichen Belastung des Arbeitgebers führen würde oder 3. der Widerspruch des Betriebsrats offensichtlich unbegründet war (§ 102 Abs. 5). Schließlich erlaubt § 102 Abs. 6, daß Arbeitgeber und Betriebsrat eine Vereinbarung treffen, wonach Kündigungen der Zustimmung des Betriebsrats bedürfen und im Falle der Nichteinigung die Einigungsstelle verbindlich entscheidet. Wenn Arbeitgeber und Betriebsrat eine solche – freiwillige – Betriebsvereinbarung abschließen, wird das Anhörungsrecht des Betriebsrates bei Kündigungen zu

einem echten Mitbestimmungsrecht über den Ausspruch der Kündigung selbst verstärkt.

Ein entsprechendes Mitbestimmungsrecht sieht auch ohne Vereinbarung § 103 vor, allerdings beschränkt auf die außerordentliche Kündigung von Mitgliedern des Betriebsrates, der Jugendvertretung, der Bordvertretung und des Seebetriebsrates, des Wahlvorstandes sowie von Wahlbewerbern. In all diesen Fällen bedarf die außerordentliche Kündigung der Zustimmung des Betriebsrates. Eine ohne Zustimmung des Betriebsrates ausgesprochene Kündigung ist unwirksam. Verweigert der Betriebsrat seine Zustimmung, so kann sie allerdings das Arbeitsgericht auf Antrag des Arbeitgebers ersetzen, wenn die außerordentliche Kündigung unter Berücksichtigung aller Umstände gerechtfertigt ist. In diesem Verfahren vor dem Arbeitsgericht ist der betroffene Arbeitnehmer Beteiligter (§ 103).

Schließlich hat der Betriebsrat das Recht, vom Arbeitgeber unter bestimmten Voraussetzungen die Entfernung betriebsstörender Arbeitnehmer zu verlangen (§ 104). Ferner ist der Arbeitgeber gemäß § 105 verpflichtet, eine beabsichtigte Einstellung oder personelle Veränderung (einschließlich Kündigung) eines in § 5 Abs. 3 genannten leitenden Angestellten dem Betriebsrat rechtzeitig mitzuteilen. Weitere Einflußmöglichkeiten des Betriebsrates bestehen bei geplanten Massenentlassungen aufgrund der §§ 17 ff. KSchG und des § 8 AFG.

### 3.37 Die Mitbestimmung in wirtschaftlichen Angelegenheiten

Die wirtschaftliche Mitbestimmung bildet keine spezifische, originäre Angelegenheit des Betriebsverfassungsgesetzes, weil die wirtschaftliche Mitbestimmung effektiv nur bei den Unternehmensentscheidungen ansetzen und deshalb notwendigerweise auf der Unternehmensleitungsebene angesiedelt sein muß. Die wirtschaftliche Mitbestimmung seitens der Arbeitnehmer wird deshalb primär durch die eingangs dargestellte überbetriebliche Mitbestimmung realisiert. Aus diesem Grunde erklärt sich auch, daß das Betriebsverfassungsgesetz selbst nur wenige Ansätze einer Mitbestimmung des Betriebsrates in wirtschaftlichen Angelegenheiten beinhalten kann. Die Vorschriften der §§ 106–110 regeln zunächst die Errichtung eines **Wirtschaftsausschusses** zu Zwecken der innerbetrieblichen Information und Beratung, während in den §§ 111–113 dem Betriebsrat ein Mitbestimmungs- und Mitwirkungsrecht bei **Betriebsänderungen** eingeräumt wird. Beide Beteiligungsbereiche des Betriebsrates zielen auf die Unternehmensebene und überschreiten deshalb den betriebsverfassungsrechtlichen Rahmen in gewisser Weise. Dies hat der Gesetzgeber jedoch klar erkannt und deshalb Umfang und Wirkung der Mitbestimmungstatbestände in wirtschaftlichen Angelegenheiten zurückhaltend und differenziert ausgestaltet. Die

Vorschriften der §§ 106–113 zielen deshalb primär nicht auf eine Beschränkung wirtschaftlicher Unternehmerentscheidungen hin, sondern versuchen, soziale Härten für die Arbeitnehmer zu mildern, die vor allem infolge von Betriebsänderungen auftreten können.

### 3.371 Der Wirtschaftsausschuß

In allen Unternehmen mit regelmäßig mehr als 100 ständig beschäftigten Arbeitnehmern ist gemäß § 106 Abs. 1 Satz 1 ein Wirtschaftsausschuß zu bilden, dessen Mitglieder vom Betriebsrat bzw. vom Gesamtbetriebsrat bestimmt werden. Aufgabe des Wirtschaftsausschusses ist es, wirtschaftliche Angelegenheiten mit dem Unternehmer zu beraten und den Betriebsrat zu unterrichten. Dabei hat der Unternehmer den Wirtschaftsausschuß rechtzeitig und umfassend über die wirtschaftlichen Angelegenheiten des Unternehmens unter Vorlage der erforderlichen Unterlagen zu unterrichten, soweit dadurch nicht die Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse des Unternehmens gefährdet werden, sowie die sich daraus ergebenden Auswirkungen auf die Personalplanung darzustellen. Wirtschaftliche Angelegenheiten sind insbesondere die wirtschaftliche und finanzielle Lage des Unternehmens, die Produktions- und Absatzlage, das Produktions- und Investitionsprogramm, Rationalisierungsvorhaben, Fabrikations- und Arbeitsmethoden, insbesondere die Einführung neuer Arbeitsmethoden, die Einschränkung oder Stilllegung von Betrieben oder von Betriebsteilen, die Verlegung von Betrieben oder Betriebsteilen, der Zusammenschluß von Betrieben, die Änderung der Betriebsorganisation oder des Betriebszwecks sowie sonstige Vorgänge und Vorhaben, welche die Interessen der Arbeitnehmer des Unternehmens wesentlich berühren können.

Zwar sieht § 108 Abs. 1 vor, daß der Wirtschaftsausschuß monatlich einmal zusammentreten „soll“, aber in der Praxis haben sich zulässigerweise regelmäßig vierteljährliche Sitzungen des Wirtschaftsausschusses als gerechtfertigt erwiesen. An den Sitzungen des Wirtschaftsausschusses hat der Unternehmer oder sein Vertreter teilzunehmen, wobei er sachkundige Arbeitnehmer des Unternehmens, insbesondere leitende Angestellte, hinzuziehen kann. Die Mitglieder des Wirtschaftsausschusses sind berechtigt, in diejenigen Unterlagen Einsicht zu nehmen, die wirtschaftliche Angelegenheiten i. S. d. § 106 Abs. 2 betreffen. Der Wirtschaftsausschuß hat darüber hinaus über jede Sitzung dem Betriebsrat unverzüglich und vollständig zu berichten. Der Arbeitgeber ist seinerseits verpflichtet, den Jahresabschluß mit dem Wirtschaftsausschuß unter Beteiligung des Betriebsrates zu erläutern. Wird eine Auskunft über wirtschaftliche Angelegenheiten des Unternehmens i. S. d. § 106 entgegen dem Verlangen des Wirtschaftsausschusses nicht, nicht rechtzeitig oder nur ungenügend erteilt und kommt hierüber zwischen Unternehmer und Betriebsrat eine Einigung nicht zustande, so entschei-

der die Einigungsstelle, deren Spruch die Einigung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat ersetzt. Die Einigungsstelle kann dabei, falls erforderlich, Sachverständige anhören (§ 109).

In Unternehmen, die in der Regel mehr als 20 wahlberechtigte ständige Arbeitnehmer beschäftigen, hat der Unternehmer die Arbeitnehmer mindestens einmal in jedem Kalendervierteljahr über die wirtschaftliche Lage und Entwicklung des Unternehmens zu unterrichten. Wenn das Unternehmen in der Regel mehr als 1000 Arbeitnehmer ständig beschäftigt, muß dies gemäß § 110 schriftlich erfolgen.

### 3.372 Interessenausgleich, Sozialplan, Nachteilsausgleich

Der zweite Regelungsabschnitt betrifft die Mitwirkung und Mitbestimmung des Betriebsrates in wirtschaftlichen Angelegenheiten insoweit, als Betriebsänderungen i. S. d. § 111 in Frage stehen.

#### 3.3721 Betriebsänderungen

Danach hat der Unternehmer in Betrieben mit in der Regel mehr als 20 wahlberechtigten Arbeitnehmern den Betriebsrat über geplante Betriebsänderungen, die wesentliche Nachteile für die Belegschaft oder wesentliche Teile der Belegschaft zur Folge haben können, rechtzeitig und umfassend zu unterrichten, um die geplanten Betriebsänderungen mit dem Betriebsrat zu beraten. Das Gesetz selbst bezeichnet als Betriebsänderungen:

1. Einschränkung und Stilllegung des ganzen Betriebs oder von wesentlichen Betriebsteilen,
2. Verlegung des ganzen Betriebs oder von wesentlichen Betriebsteilen,
3. Zusammenschluß mit anderen Betrieben,
4. grundlegende Änderungen der Betriebsorganisation, des Betriebszwecks oder der Betriebsanlagen,
5. Einführung grundlegend neuer Arbeitsmethoden und Fertigungsverfahren.

Darüber hinaus gilt als Betriebsänderung nach der Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts zudem ein bloßer Personalabbau, wenn die Gesamtzahl der betroffenen Arbeitnehmer – sei es auch in mehreren „Wellen“ – die Zahlenangaben des § 17 Abs. 1 KSchG erreicht bzw. überschreitet. Für Großbetriebe hat die Rechtsprechung diese Staffe- lung allerdings eingeschränkt; hier wird nach der Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts (vgl. BAG AP Nr. 12 zu § 111 BetrVG 1972) eine Betriebseinschränkung erst bei einer Entlassung von 5% der Belegschaft angenommen. Dagegen ist anerkanntermaßen in Literatur und Rechtsprechung weder der Eintritt der Insolvenz noch der Betriebsübergang i. S. d. § 613a BGB eine Betriebsänderung, es sei denn, daß zusätzlich die besonderen Merkmale des § 111 erfüllt sind (vgl. *Dütz* 1990, RdNr. 881).

Über das Unterrichts- und Beratungsrecht des § 111 hinaus bezieht sich die Beteiligung des Betriebsrates auf zwei unterschiedliche Sachverhalts- und Rechtskomplexe, nämlich zunächst auf die unternehmerisch-wirtschaftliche Entscheidung über die Betriebsänderung als solche und zweitens auf die sozialen Auswirkungen der Betriebsänderung auf die Arbeitnehmer.

### 3.3722 *Interessenausgleich und Nachteilsausgleich*

Hinsichtlich der unternehmerisch-wirtschaftlichen Entscheidung schreibt § 112 „lediglich“ die Verpflichtung des Unternehmers fest, über diese unternehmerisch-wirtschaftliche Entscheidung einen Interessenausgleich mit dem Betriebsrat zu versuchen. Gegenstand des Interessenausgleichs ist dabei die Durchführung der Betriebsänderung selbst nach Art, Weise und Umfang. Kommt ein solcher Interessenausgleich zwischen Unternehmer und Betriebsrat zustande, ist er schriftlich niederzulegen und von beiden Seiten zu unterschreiben. Gelingt dagegen eine Einigung nicht, so kann der Unternehmer oder der Betriebsrat den Präsidenten des Landesarbeitsamtes um Vermittlung ersuchen. Unterbleibt dies oder bringt der Ermittlungsversuch kein Ergebnis, so kann jede der beiden Seiten die Einigungsstelle anrufen, die ihrerseits wiederum eine Einigung zu versuchen hat. Kommt hier eine Einigung zustande, so ist sie ebenfalls schriftlich niederzulegen und vom Vorsitzenden wie von den Parteien zu unterschreiben. Kommt eine Einigung vor der Einigungsstelle allerdings nicht zustande, so ist die Einigungsstelle kraft Gesetzes nicht befugt, einen verbindlichen Spruch über den Interessenausgleich zu fällen. Nach der Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichtes hat aber der Unternehmer, wenn eine Einigung mit dem Betriebsrat unmittelbar nicht gelingt, dieses Verfahren bis zur Einigungsstelle insgesamt durchzuführen, wenn er die Zahlung von Nachteilsausgleich an die betroffenen Arbeitnehmer gemäß § 113 Abs. 3 vermeiden will (BAG AP Nr. 11 zu § 113 BetrVG 1972). Auch darf der Arbeitgeber von einem zustande gekommenen Interessenausgleich nicht ohne zwingenden Grund abweichen. Denn weicht er ohne zwingenden Grund von einem zustande gekommenen Interessenausgleich ab, muß er die Nachteile der betroffenen Arbeitnehmer ausgleichen (§ 113 Abs. 1) und den infolge dieser Abweichung gekündigten Arbeitnehmern Abfindungen nach Maßgabe des § 10 KSchG zahlen (§ 113 Abs. 2). Gleiches gilt erst recht, wenn der Unternehmer eine geplante Betriebsänderung ohne Einschaltung des Betriebsrates durchführt (§ 113 Abs. 3).

### 3.3723 *Sozialplan*

Im Gegensatz zum Interessenausgleich, der die tatsächliche Durchführung der Betriebsänderungen betrifft, beinhaltet der Sozialplan eine Einigung über den Ausgleich oder die Milderung der wirtschaftlichen



Nachteile, die den Arbeitnehmern infolge der geplanten Betriebsänderung entstehen. Der Sozialplan hat dabei die Wirkung einer Betriebsvereinbarung. Als ausgleichende oder zu mildernde Nachteile der von der Betriebsänderung betroffenen Arbeitnehmer kommen zumeist der Arbeitsplatzverlust infolge Kündigung, aber auch Umzugs- und Umschulungskosten bei Versetzungen, darüber hinaus Regelungen über Arbeitgeberdarlehen, Verbleiben der Arbeitnehmer in Werkwohnungen usw. in Frage. Da zudem für den Sozialplan der Tarifvorrang des § 77 Abs. 3 nicht gilt, kann der Sozialplan auch Regelungen über Arbeitsentgelte und vergleichbare Leistungen enthalten, insbesondere Abfindungen vorsehen, die über die in einem tariflichen Rationalisierungsschutzabkommen geregelten Abfindungen hinausgehen.

Können sich Betriebsrat und Unternehmer über den Sozialplan nicht einigen, so kann in den Vermittlungsversuch wiederum der Präsident des Landesarbeitsamtes einbezogen werden. Bleibt der Vermittlungsversuch ergebnislos oder wird der Präsident des Landesarbeitsamtes nicht um Vermittlung ersucht, so können Unternehmer wie Betriebsrat die Einigungsstelle anrufen. Die Einigungsstelle hat eine Einigung der Parteien zunächst erneut zu versuchen. Kommt eine Einigung über den Sozialplan aber gleichwohl nicht zustande, so entscheidet die Einigungsstelle die Aufstellung eines Sozialplans verbindlich, wobei der Spruch der Einigungsstelle die Einigung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat ersetzt (§ 112 Abs. 4).

Die Einigungsstelle hat bei ihrer Entscheidung sowohl die sozialen Belange der betroffenen Arbeitnehmer zu berücksichtigen als auch auf die wirtschaftliche Vertretbarkeit ihrer Entscheidung für das Unternehmen zu achten. Insbesondere hat sich die Einigungsstelle im Rahmen billigen Ermessens von folgenden Grundsätzen leiten zu lassen: Sie soll beim Ausgleich oder bei der Milderung wirtschaftlicher Nachteile, vor allem durch Einkommensminderung, Wegfall von Sonderleistungen oder Verlust von Anwartschaften auf betriebliche Altersversorgung, Umzugskosten oder erhöhte Fahrtkosten, Leistungen vorsehen, die in der Regel den Gegebenheiten des Einzelfalles Rechnung tragen, also nicht lediglich pauschale Leistungen ohne tatsächlichen Bezug hinsichtlich der betroffenen Arbeitnehmer festlegen. Darüber hinaus hat die Einigungsstelle die Aussichten der betroffenen Arbeitnehmer auf dem Arbeitsmarkt zu berücksichtigen; sie soll Arbeitnehmer von Leistungen ausschließen, die in einem zumutbaren Arbeitsverhältnis im selben Betrieb oder in einem anderen Betrieb des Unternehmens oder eines zum Konzern gehörenden Unternehmens weiterbeschäftigt werden können und die Weiterbeschäftigung ablehnen. Die mögliche Weiterbeschäftigung an einem anderen Ort begründet dabei kraft ausdrücklicher gesetzlicher Bestimmung für sich allein nicht die Unzumutbarkeit.

Schließlich hat die Einigungsstelle bei der Bemessung des Gesamtbetrages der Sozialplanleistungen darauf zu achten, daß der Fortbestand des Unternehmens oder die nach Durchführung der Betriebsänderung verbleibenden Arbeitskräfte durch den Sozialplan selbst nicht gefährdet werden.

Gegenüber dieser allgemeinen Sozialplan-Regelung sind jedoch zwei besondere gesetzliche Regelungen für Spezialfälle sorgfältig zu beachten: Durch das Gesetz über den Sozialplan im Konkurs- und Vergleichsverfahren vom 20. 2. 1985 gelten hinsichtlich eines Sozialplanes im **Konkurs- oder Vergleichsverfahren** über das Vermögen des Unternehmers besondere Vorschriften. Demzufolge können in einem Sozialplan, der nach Eröffnung des Konkursverfahrens aufgestellt wird, für den Ausgleich oder die Milderung der wirtschaftlichen Nachteile, die den Arbeitnehmern infolge der geplanten Betriebsänderung entstehen, Abfindungen nur bis zur Höchstgrenze von 2½ Monatsverdiensten der betroffenen Arbeitnehmer vorgesehen werden. Ein Sozialplan, der in den letzten 3 Monaten vor Konkurseröffnung aufgestellt worden ist, gilt den Konkursgläubigern gegenüber insoweit als unwirksam, als diese Höchstgrenze überschritten wird. Weiterhin sind die danach wirksam vereinbarten Sozialplanansprüche Konkursforderungen mit dem Rang des § 61 Abs. 1 Nr. 1 KO; jedoch darf für die Berichtigung dieser Forderungen nicht mehr als ein Drittel der für die Verteilung an die Konkursgläubiger zur Verfügung stehenden Konkursmasse verwendet werden. Für das Vergleichsverfahren gilt, daß die Arbeitnehmer daran nicht beteiligt sind, soweit ihre Forderungen aus einem Sozialplan im Konkursverfahren geltend gemacht werden können und ein Vorrecht genießen. Soweit ihre Forderungen darüber hinausgehen, sind die Arbeitnehmer „normale“ Vergleichsgläubiger.

Eine weitere Sonderregelung findet sich in dem § 112 a des Betriebsverfassungsgesetzes, der durch Art. 2 des Beschäftigungsförderungsgesetzes vom 26. 4. 1985 eingefügt worden ist. Diese Sonderregelung betrifft den Sozialplan einerseits bei Personalabbau, andererseits in Unternehmen während der ersten 4 Jahre nach ihrer Gründung. Falls demnach eine geplante Betriebsänderung allein in der Entlassung von Arbeitnehmern besteht, ist hinsichtlich des Sozialplanes – anderes soll angeblich für den Interessenausgleich gelten – nicht die Staffel nach der Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichtes im Rahmen des § 111 gemäß der Zahlen- und Prozentangaben des § 17 Abs. 1 KSchG maßgebend, sondern die besonderer Staffel des § 112 a Abs. 1, derzufolge eine Sozialplanpflichtigkeit nur besteht, wenn in Betrieben mit in der Regel mehr als 20 und weniger als 60 Arbeitnehmern 20% der regelmäßig beschäftigten Arbeitnehmer, aber mindestens 6 Arbeitnehmer, oder in Betrieben mit in der Regel mindestens 60 und weniger als 250 Arbeitnehmern

20% der regelmäßig beschäftigten Arbeitnehmer, aber mindestens 37 Arbeitnehmer, oder in Betrieben mit in der Regel mindestens 250 und weniger als 500 Arbeitnehmern 15% der regelmäßig beschäftigten Arbeitnehmer, aber mindestens 60 Arbeitnehmer, oder schließlich in Betrieben mit in der Regel mindestens 500 Arbeitnehmern 10% der regelmäßig beschäftigten Arbeitnehmer, aber mindestens 60 Arbeitnehmer aus betriebsbedingten Gründen entlassen werden sollen. Als Entlassung gilt allerdings auch das vom Arbeitgeber aus Gründen der Betriebsänderung veranlaßte Ausscheiden von Arbeitnehmern aufgrund von Aufhebungsverträgen.

Schließlich besteht keine Sozialplanpflichtigkeit für Betriebe eines Unternehmens in den ersten 4 Jahren nach der Unternehmensgründung. Dabei kommt es nicht auf das „Alter“ des Betriebes an, sondern allein auf das „Alter“ des Unternehmens, so daß nach § 613a BGB übernommene Betriebe nicht der Sozialplanpflichtigkeit des § 112 im Falle von Betriebsänderungen unterliegen, wenn das Unternehmen, zu dem sie gehören, noch keine 4 Jahre seit seiner Gründung besteht. Diese Ausnahme gilt allerdings nicht für Neugründungen im Zusammenhang mit der rechtlichen Umstrukturierung von Unternehmen und Konzernen. Maßgebend für den Zeitpunkt der Gründung ist die Aufnahme einer Erwerbstätigkeit, die nach § 138 AO dem Finanzamt mitzuteilen ist.

### 3.38 Die Sicherung der Beteiligungsrechte des Betriebsrates

Die vom Gesetzgeber im Betriebsverfassungsgesetz vorgenommene Normierung der Beteiligungsrechte des Betriebsrates ist überaus unterschiedlich und differenziert, so daß sich für die Sicherung der Beteiligungsrechte des Betriebsrates im arbeitsgerichtlichen Beschlußverfahren keine generellen Kriterien oder Merkmale aufstellen lassen. Unbestritten ist, daß der Betriebsrat bei entsprechend vorhandenem Feststellungsinteresse im arbeitsgerichtlichen Beschlußverfahren feststellen lassen kann, ob er bei bestimmten Maßnahmen ein Beteiligungsrecht, sei es in Form der Mitwirkung oder Mitbestimmung, besitzt. Aber zu beachten ist, daß der Gesetzgeber des Betriebsverfassungsgesetzes in vielfältiger Weise ausdrücklich auf eine Konfliktlösung zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber durch die Arbeitsgerichte verzichtet und statt dessen ein außergerichtliches, streitschlichtendes **Schiedsverfahren mittels der Einigungsstelle** vorgesehen hat, das – soweit die Kompetenz der Einigungsstelle zur Konfliktlösung reicht – eine etwaige Zuständigkeit der Bundesarbeitsgerichtsbarkeit zur Durchsetzung der Beteiligungsrechte des Betriebsrates zwingend ausschließt und zwar auch bezüglich des einstweiligen Rechtsschutzes. Auf der anderen Seite hat der Gesetzgeber im Betriebsverfassungsgesetz durchaus eigenständige

Anspruchsgrundlagen normiert, die dem Betriebsrat gegenüber dem Arbeitgeber einen eigenständigen Unterlassungsanspruch verleihen, wenn der Arbeitgeber dem Beteiligungsrecht des Betriebsrates zuwider handelt. Insoweit kann beispielhaft auf §§ 98 Abs. 5, 101, 104 verwiesen werden; darüber hinaus sind aber auch in anderen Vorschriften weitere Leistungsansprüche des Betriebsrates normiert, so z. B. in den §§ 40, 44, 80 Abs. 2, 89 Abs. 2, 93.

Dagegen ist es schlicht unzulässig, weil gegen den eindeutigen Willen des Gesetzgebers verstoßend, dort angebliche Ansprüche des Betriebsrates gegen den Arbeitgeber zu konstruieren, wo der Gesetzgeber unzweideutig die Einigungsstelle als außergerichtliche, streitschlichtende Schiedsstelle unter gleichzeitiger Verdrängung der arbeitsgerichtlichen Zuständigkeit normiert hat. Dies läßt sich beispielhaft im Rahmen des Mitbestimmungstatbestandes des § 87 aufzeigen: Hier besitzen, wenn ein mitbestimmungspflichtiger Tatbestand im Sinne der Nr. 1–12 vorliegt, Arbeitgeber wie Betriebsrat eine gegenseitige Beratungsberechtigung über den mitbestimmungspflichtigen Tatbestand, ohne daß ihnen das Gesetz einklagbare Ansprüche auf Verhandlung und Beratung verleiht. Weigert sich allerdings der andere betriebsverfassungsrechtliche Partner, überhaupt zu verhandeln, oder kommt trotz Verhandlung keine Einigung zustande, so wandelt sich die beiderseitige Beratungsberechtigung in eine verfahrensrechtliche Berechtigung auf Anrufung der Einigungsstelle um. Noch immer besitzt dabei weder die eine noch die andere betriebsverfassungsrechtliche Partei einen einklagbaren Anspruch gegen den anderen Partner; weder verleiht § 87 einen Anspruch auf Vornahme bestimmter Handlungen noch auf Unterlassen nicht mitbestimmter Handlungen. Erst durch die Entscheidung der Einigungsstelle erhalten Arbeitgeber wie Betriebsrat die materiell-rechtliche Grundlage für einklagbare Ansprüche im gegenseitigen Verhältnis vor den Arbeitsgerichten. Vergleichbares gilt „erst recht“ hinsichtlich des nicht erzwingbaren Interessenausgleiches gemäß der §§ 111, 112.

Schlicht unzulässig, weil gesetzeswidrig, wäre es auch, wenn der Betriebsrat im seitens des Gesetzgebers außergerichtlich gestalteten Verhandlungs- und Einigungsstellenstadium mittels einstweiliger Verfügungen versuchen würde, den Arbeitgeber/Unternehmer zu einem Unterlassen zu verpflichten; denn wo es keine materiell-rechtlichen Ansprüche in der Hauptsache gibt, kann es auch keinen „hilfsweisen“ interimistischen Rechtsschutz geben. Im übrigen bestimmt das Betriebsverfassungsgesetz nachdrücklich, daß der Betriebsrat nicht durch einseitige Handlungen in die Leitung des Betriebes eingreifen darf (§ 77 Abs. 1 Satz 2); der Betriebsrat kann deshalb auch nicht in die Leitung des Betriebes mittels einstweiliger Verfügung eingreifen. Soweit also spezielle Anspruchsgrundlagen im Betriebsverfassungsgesetz nicht beste-

hen, können sich allenfalls Ansprüche aus § 23 Abs. 3 ergeben, wenn der Arbeitgeber gegen seine betriebsverfassungsrechtlichen Pflichten „grob“ verstößt, weil dann gemäß § 23 Abs. 3 der Betriebsrat beim Arbeitsgericht beantragen kann, dem Arbeitgeber aufzugeben, eine Handlung zu unterlassen, die Vornahme einer Handlung zu dulden oder eine Handlung vorzunehmen. Bei groben Verstößen verleiht somit § 23 Abs. 3 dem Betriebsrat mittels materiell-rechtlicher Grundlage entsprechende Klagemöglichkeiten, die sich allerdings zwangsvollstreckungsrechtlich an den Rahmen des § 23 Abs. 3 halten müssen (vgl. hierzu *Heinze* DB Beilage Nr. 9/1983; *ders.* RdA 1986, S. 273 ff.).

### 3.4 Die betriebliche Mitbestimmung leitender Angestellter

Seit am 1.1. 1989 das Gesetz über Sprecherausschüsse der leitenden Angestellten (SprAuG) in Kraft getreten ist, ist die Vertretung der Belange von leitenden Angestellten i. S. d. § 5 Abs. 3 und 4 durch Sprecherausschüsse gesetzlich geregelt (*Bauer* 1990; *Borgward/Fischer* 1990; *Hromadka* 1991).

Voraussetzung für die – im Jahre 1990 erstmalig mögliche – Wahl eines Sprecherausschusses ist gem. § 1 Abs. 1 und 2 SprAuG, daß im Betrieb in der Regel mindestens 10 leitende Angestellte beschäftigt sind. Gehört ein Betrieb mit weniger als 10 leitenden Angestellten zu einem Unternehmen mit größeren Betrieben, die mindestens 10 leitende Angestellte haben, so wählen die leitenden Angestellten des kleineren Betriebs den Sprecherausschuß des nächstgelegenen größeren Betriebes mit. Wenn in einem Unternehmen mehrere Betriebssprecherausschüsse bestehen, so ist ein Gesamtsprecherausschuß zu errichten. Die Mehrheit der leitenden Angestellten kann aber auch verlangen, daß statt dessen ein Unternehmenssprecherausschuß gewählt wird. Auch wenn ein Unternehmen aus vielen kleinen Betrieben mit jeweils weniger als 10 leitenden Angestellten besteht, kann ein solcher Unternehmenssprecherausschuß gewählt werden, wenn insgesamt mehr als 10 leitende Angestellte im Unternehmen beschäftigt sind.

Vor der erstmaligen Wahl eines Sprecherausschusses nach dem SprAuG muß sich zunächst die Mehrheit der leitenden Angestellten eines Betriebes in einer Grundsatzabstimmung für die Bildung eines Sprecherausschusses entscheiden (§ 7 Abs. 2 S. 4 SprAuG). Die Anzahl der zu wählenden Sprecherausschußmitglieder bestimmt sich gem. § 4 SprAuG nach der Zahl der im Betrieb beschäftigten leitenden Angestellten. Wahlberechtigt sind alle leitenden Angestellten, wählbar nur diejenigen mit mindestens 6monatiger Betriebszugehörigkeit (§ 3 Abs. 1 und 2 SprAuG). Die Geschäftsführung ist gemäß §§ 11 ff. SprAuG ähnlich wie diejenige des Betriebsrates ausgestaltet.

Der Sprecherausschuß vertritt gemäß § 25 Abs. 1 S. 1 die Belange der leitenden Angestellten des Betriebs bzw. Unternehmens. Erzwingbare Mitbestimmungsrechte hat der Sprecherausschuß nach dem SprAuG – anders als der Betriebsrat – nicht; ihm werden lediglich **Informations- und Mitwirkungsrechte** eingeräumt. Gemäß § 28 Abs. 1 und 2 SprAuG können Arbeitgeber und Sprecherausschuß freiwillig Richtlinien für den Abschluß oder die Beendigung von Arbeitsverhältnissen schriftlich vereinbaren, deren Inhalt dann – ebenso wie eine freiwillige Betriebsvereinbarung gemäß §§ 88, 77 Abs. 4 BetrVG – unmittelbar und zwingend gilt, wenn dies entsprechend vereinbart wurde. Der Sprecherausschuß hat einen Anspruch auf rechtzeitige und umfassende Information durch den Arbeitgeber zur Durchführung seiner gesetzlichen Aufgaben. Hierfür hat der Arbeitgeber die entsprechenden Unterlagen zur Verfügung zu stellen (§ 25 Abs. 2 SprAuG). Allerdings ist ein Einsichtsrecht in die Liste der Bruttogehälter für leitende Angestellte – im Gegensatz zu § 80 Abs. 2 BetrVG – im SprAuG nicht vorgesehen.

Folgende Mitwirkungsrechte gegenüber dem Arbeitgeber stehen dem Sprecherausschuß zu: Bei geplanter Änderung der Gehaltsgestaltung oder allgemeiner Arbeitsbedingungen sowie bei der Einführung oder Änderung allgemeiner Beurteilungsgrundsätze hat der Arbeitgeber gemäß § 30 SprAuG den Sprecherausschuß vorher zu unterrichten und die Maßnahmen mit diesem zu beraten. Gemäß § 31 Abs. 1 SprAuG sind beabsichtigte Einstellungen oder personelle Veränderungen von leitenden Angestellten rechtzeitig dem Sprecherausschuß mitzuteilen.

Bei der Kündigung eines leitenden Angestellten hat der Sprecherausschuß ein Anhörungsrecht gemäß § 31 Abs. 2 SprAuG. Die Gründe für die Kündigung sind dem Sprecherausschuß mitzuteilen. Dieses Anhörungsrecht ist insofern bedeutsam, als eine ohne Anhörung des Sprecherausschusses ausgesprochene Kündigung unwirksam ist (§ 31 Abs. 2 S. 3 SprAuG). Nicht erforderlich ist es, daß der Sprecherausschuß die Kündigung billigt. Auch wenn der Sprecherausschuß Bedenken erhebt, kann der Arbeitgeber wirksam kündigen. Will der Arbeitgeber aber sichergehen, daß die von ihm ausgesprochene Kündigung nicht wegen fehlender Anhörung unwirksam ist, so sollte er vorsorglich Betriebsrat und Sprecherausschuß parallel anhören; da die Abgrenzung des Kreises der leitenden Angestellten nach § 5 Abs. 3 und 4 BetrVG mitunter schwierig ist, besteht nämlich die Gefahr einer fehlerhaften Zuordnung.

Schließlich hat der Arbeitgeber den Sprecherausschuß gem. § 32 über die wirtschaftlichen Angelegenheiten des Betriebes mindestens einmal im Halbjahr zu unterrichten, ebenso über geplante Betriebsänderungen.

Ein Mitwirkungsrecht in sozialen Angelegenheiten – wie in § 87 Abs. 1 BetrVG – sieht das SprAuG hingegen nicht vor.

Um zu vermeiden, daß zwischen Sprecherausschuß und Betriebsrat ein Konkurrenzverhältnis entsteht, das dem Betriebsfrieden abträglich wäre, soll gemäß § 2 Abs. 2 S. 3 SprAuG einmal jährlich eine gemeinsame Sitzung des Betriebsrates und des Sprecherausschusses stattfinden. Beide Vertretungen können sich ferner gegenseitig das Recht einräumen, jeweils an den Sitzungen der anderen teilzunehmen (§ 2 Abs. 2 S. 1 und 2).

Schließlich ist der Sprecherausschuß anzuhören, wenn eine Betriebsvereinbarung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat die rechtlichen Interessen der leitenden Angestellten berührt (§ 2 Abs. 1 S. 2 SprAuG).

Streitigkeiten aus dem SprAuG, insbesondere über die Beachtung der Beteiligungsrechte, entscheidet das Arbeitsgericht im Beschlußverfahren gemäß § 2 a Abs. 1 Nr. 2, Abs. 2, 80 ff. ArbGG. Insoweit ist der Sprecherausschuß beteiligtenfähig. Der Sprecherausschuß kann aber keine gerichtliche Entscheidung darüber herbeiführen, ob eine Betriebsvereinbarung die Interessen der leitenden Angestellten beeinträchtigt. Ein solches Klagerecht, das der Gesetzentwurf zunächst vorgesehen hatte, ist im SprAuG nicht enthalten.

### 3.5 Die Auswirkungen der betrieblichen Mitbestimmung auf die Personalpraxis

Der Betriebsrat ist heute regelmäßig der wichtigste Gesprächspartner der Personalabteilung wie des mit Personalangelegenheiten betrauten Personalpraktikers, woraus bereits folgt, daß eine **intensive Kenntnis der Vorschriften des Betriebsverfassungsrechtes** für die Personalpraxis in den meisten Unternehmen heute unabdingbare Voraussetzung für eine sachgerechte Arbeit auf dem Gebiete des Personalwesens ist. Hinzu kommt die bedeutsame Vermittlungstätigkeit des mit Personalangelegenheiten Betrauten, weil er einerseits die Unternehmensinteressen auf dem Gebiete der Personalpraxis umzusetzen und zu konkretisieren hat, andererseits aber insoweit auf die Mitarbeit des Betriebsrates rechtlich wie tatsächlich angewiesen ist und dessen Verständnis für das konkrete Unternehmensinteresse ständig erarbeiten muß. Das Gelingen einer effektiven, sinnvollen Personalarbeit im Unternehmen ist somit entscheidend von der Fähigkeit des Personalleiters abhängig, im Wege vertrauensvoller Zusammenarbeit gemeinsam mit dem Betriebsrat das einheitliche Unternehmensinteresse einerseits, die divergierenden Individualinteressen betroffener Arbeitnehmer zum Wohle der Belegschaft wie des Betriebes bzw. des Unternehmens in angemessenem Rahmen andererseits weitestgehend zum Ausgleich zu bringen. Bei aller Interessengegensätzlichkeit ist es folglich erforderlich, daß zwischen Personalabteilung und Betriebsrat ein von Mißtrauen und Heimlichkeiten freies,

sachbezogenes Arbeitsklima besteht. Entscheidendes Gewicht hierfür besitzt die **Informationspolitik des Unternehmens** bzw. der Personal- und Betriebsleitung gegenüber dem Betriebsrat; je durchsichtiger die Personalabteilung ihre Arbeit mittels Information gegenüber dem Betriebsrat gestaltet, je effektiver und umfangreicher die wechselseitigen Informationsflüsse zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung bzw. Personalabteilung verlaufen, um so sachgerechter und konfliktloser wird die Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und den mit Personalangelegenheiten betrauten Mitarbeitern erfolgen. Dabei sind die Informations- und Beratungsrechte des Betriebsrates nach dem Betriebsverfassungsgesetz nicht nur strikt einzuhalten, sondern der Personalabteilung ist zumeist zu empfehlen, über die gesetzlich geforderten Mindestanforderungen hinaus dem Betriebsrat alle die wesentlichen Informationen zukommen zu lassen, die dieser für eine sachgerechte Aufgabenwahrnehmung der treuhänderischen Vertretung der Belegschaftsinteressen braucht.

Je weniger Informationen erteilt werden und je enger die Informationsflüsse ausgestaltet sind, um so eher wird Mißtrauen, Unsachlichkeit und Gegeneinanderwirken das Gebot der vertrauensvollen Zusammenarbeit zum Nachteil sowohl der Arbeitnehmer des Betriebes wie zum Nachteil des Betriebes und des Unternehmens selbst zerstören. Denn das betriebsverfassungsrechtliche System kann nur dann den Zielen einer sachgerechten, effektiven Personal- und Unternehmenspolitik gerecht werden, wenn ungeachtet aller Gegensätze in Einzelfragen und ungeachtet der unterschiedlichen Interessen alle bereit sind, zum Wohle des Ganzen, zum Wohle von Belegschaft und Betrieb zusammenzuarbeiten. „Voraussetzung dafür sind zuallererst die Kenntnis der Bestimmungen und der Wille, sie anzuwenden. Vom Informationsstand des Arbeitgebers und seiner Mitarbeiter, und von seiner Bereitschaft, auf der Grundlage dieser Informationen zusammenzuarbeiten, hängt es ab, wie die Verfassungswirklichkeit aussieht. Auch hier gilt wie überall: Ein Gesetz ist so gut oder so schlecht wie die, die es anwenden“ (Hromadka 1991, S. 206).

Die treuhänderische Interessenwahrnehmung durch Betriebsrat und Arbeitgeber kann nur dann das Wohl der Belegschaft und das Wohl des Betriebes im Rahmen einer bipolaren Interessenvertretung, so wie es das Betriebsverfassungsgesetz vorschreibt, realisieren, wenn beide Seiten sehr genau auf die Einhaltung der wechselseitigen Rechte und Pflichten achten und dabei – über die Buchstaben des Gesetzes hinaus – die betriebliche Partnerschaft in fairer und offener Weise so gestalten, daß sich das Gebot der vertrauensvollen Zusammenarbeit als tatsächlich praktizierte Wirklichkeit betrieblichen Geschehens im Verhältnis zwischen Betriebsrat und Personalabteilung/Unternehmensleitung aus-



prägt. Noch immer gilt demgegenüber allzu oft der Satz: Jede Personalabteilung hat den Betriebsrat, den sie verdient.

#### 4. Zusammenfassung

Die unternehmensbezogene Mitbestimmung der Arbeitnehmer, also ihre Beteiligung an unternehmerischen, wirtschaftlichen Entscheidungen wird geregelt im Mitbestimmungsgesetz 1976, im Montan-Mitbestimmungsgesetz und dem Montan-Mitbestimmungs-Ergänzungsgesetz sowie im Betriebsverfassungsgesetz 1952, und zwar insbesondere durch die Vertretung der Arbeitnehmer im Unternehmensorgan Aufsichtsrat.

Die betriebliche Mitbestimmung der Arbeitnehmer in sozialen, personellen und wirtschaftlichen Angelegenheiten wird im wesentlichen durch Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte verwirklicht, die der Betriebsrat nach den Vorschriften des Betriebsverfassungsgesetzes im Interesse der Belegschaft ausübt. Der Betriebsrat ist insoweit als gesetzlicher Treuhänder der Arbeitnehmerinteressen zu qualifizieren.

Die Belange der leitenden Angestellten werden nicht durch den Betriebsrat, sondern durch einen Sprecherausschuß vertreten, der allerdings weniger weitreichende Mitwirkungsrechte hat.

#### Abkürzungen

Abs. ....	Absatz
AG ....	Aktiengesellschaft
Anm. ....	Anmerkung
AP ....	Arbeitsrechtliche Praxis – Nachschlagewerk des Bundesarbeitsgerichts
ArbG ....	Arbeitsgericht
ArbGG ....	Arbeitsgerichtsgesetz
ArbNErfG ....	Gesetz über Arbeitnehmer-Erfindungen
Art. ....	Artikel
BAG ....	Bundesarbeitsgericht
BAGE ....	Entscheidungen des Bundesarbeitsgerichts – Amtliche Sammlung
BB ....	Der Betriebs-Berater (Zeitschrift)
Beil. ....	Beilage
BetrAVG ....	Gesetz zur Verbesserung der betrieblichen Altersversorgung
BetrVG ....	Betriebsverfassungsgesetz
BGB ....	Bürgerliches Gesetzbuch
BGBI ....	Bundesgesetzblatt
BGH ....	Bundesgerichtshof
BUrlG ....	Bundesurlaubsgesetz
DB ....	Der Betrieb (Zeitschrift)
EZA ....	Entscheidungssammlung zum Arbeitsrecht
GG ....	Grundgesetz
GmbH ....	Gesellschaft mit beschränkter Haftung

i. S. d. ....	im Sinne des
KG .....	Kommanditgesellschaft
KGaA .....	Kommanditgesellschaft auf Aktien
KSchG .....	Kündigungsschutzgesetz
NJW .....	Neue Juristische Wochenschrift
NZA .....	Neue Zeitschrift für Arbeits- und Sozialrecht
MitbestG .....	Mitbestimmungsgesetz
RdA .....	Recht der Arbeit
RdNr. ....	Randnummer
RVO .....	Reichsversicherungsordnung
SAE .....	Sammlung arbeitsrechtlicher Entscheidungen
sog. ....	sogenannt
SprAuG .....	Gesetz über Sprecherausschüsse der leitenden Angestellten (Sprecherausschußgesetz)
TVG .....	Tarifvertragsgesetz
WO .....	Wahlordnung
ZfA .....	Zeitschrift für Arbeitsrecht
ZPO .....	Zivilprozeßordnung

### Literatur

- Baur, J.-H.* (1990), Sprecherausschußgesetz mit Wahlordnung und Erläuterungen, 2. Aufl., München
- Borgward, J., Fischer, A., Janert, W.-R.* (1990), Sprecherausschußgesetz für leitende Angestellte, 2. Aufl., Wiesbaden
- Dietz, R., Richardi, R.* (1982), Kommentar zum BetrVG, Bd. 2, 6. Aufl., München
- Dütz, W.* (1990) Arbeitsrecht, München
- Etzel, G.* (1990), Betriebsverfassungsrecht, 4. Aufl., Neuwied/Frankfurt a. M.
- Fabricius, F., Kraft, A., Thiele, W., Wiese, G., Kreutz, P.* (1990), Gemeinschaftskommentar zum BetrVG, Bd. 2, 4. Aufl., Neuwied (zit.: GK-Bearbeiter)
- Fitting, K., Auffahrt, F., Kaiser, H., Heither, F.* (1990), BetrVG, 16. Aufl., München
- Heinze, M.* (1983), Betriebsverfassungsrechtliche Ansprüche des Betriebsrats gegenüber dem Arbeitgeber, in: DB, Beil. Nr. 9, S. 6 ff.
- Heinze, M.* (1986), Einstweiliger Rechtsschutz im arbeitsgerichtlichen Verfahren, in: RdA, S. 273 ff.
- Heinze M.* (1988), Inhalt und Grenzen betriebsverfassungsrechtlicher Rechte, in: ZfA, S. 53 ff.
- Hromadka, W.* (1987), Arbeitsrecht für Vorgesetzte, München
- Hromadka, W.* (1987), Rechtsbrevier für Führungskräfte, München
- Hromadka, W.* (1991), Sprecherausschußgesetz, Kommentar, Neuwied
- Reuter, D.* (1973), Betriebs- und Unternehmensverfassung, in: *Rehbinder, M.*, Recht im sozialen Rechtsstaat, Opladen, S. 197–226
- Söllner, A.* (1990), Grundriß des Arbeitsrechts, 10. Aufl., München
- Spiegelhalter, H. J.* (Hrsg.) (1990), Beck'sches Personalhandbuch, Bd. 1, Arbeitsrechtslexikon, 3. Aufl., München
- Zöllner, W.* (1983), Arbeitsrecht, 3. Aufl., München

# Kapitel 5

## Soziale Sicherung

von *Otfried Seewald*

1. Die Sozialversicherung im System der sozialen Sicherung; das Sozialgesetzbuch . . . . .	170
1.1 Überblick über die soziale Sicherung . . . . .	170
1.11 Soziale Versicherung . . . . .	171
1.12 Soziale Fürsorge . . . . .	171
1.13 Soziale Entschädigung . . . . .	172
1.14 Weitere Bereiche der sozialen Sicherung . . . . .	172
1.2 Das Sozialgesetzbuch . . . . .	172
1.3 Die Regelungen für die Bereiche der Sozialversicherung . . . . .	173
2. Das Verwaltungsverfahren nach dem Sozialgesetzbuch . . . . .	174
2.1 Die gesetzliche Regelung . . . . .	174
2.2 Die Einleitung des Verfahrens . . . . .	175
2.3 Einzelheiten zum Verwaltungsverfahren . . . . .	177
2.4 Der Abschluß des Verwaltungsverfahrens . . . . .	179
3. Aufklärung, Beratung und Auskunft . . . . .	180
3.1 Allgemeines . . . . .	180
3.2 Aufklärung . . . . .	180
3.3 Auskunft . . . . .	180
3.4 Beratung . . . . .	181
3.5 Rechtsfolgen fehlerhafter Aufklärung, Beratung und Auskunft . . . . .	182
4. Krankenversicherung . . . . .	183
4.1 Rechtsgrundlagen . . . . .	183
4.2 Funktion, Aufgaben und Organisation der gesetzlichen Krankenversicherung . . . . .	183
4.3 Die versicherten Personen . . . . .	186
4.31 Versicherungspflicht (§§ 5 SGB V, 155 AFG) . . . . .	186
4.32 Versicherungsfreiheit (§§ 6–8 SGB V) . . . . .	187
4.33 Versicherungsberechtigung (§ 9 SGB V) . . . . .	189
4.4 Die Leistungen . . . . .	189
4.41 Leistungen zur Förderung der Gesundheit und zur Verhütung von Krankheiten (§§ 20–24 SGB V) . . . . .	190
4.42 Leistungen zur Früherkennung von Krankheiten (§§ 25, 26 SGB V) . . . . .	190

4.43	Leistungen zur Behandlung einer Krankheit (§§ 27–52 SGB V)	191
4.44	Leistungen bei Schwerpflegebedürftigkeit (§§ 53–57 SGB V)	191
4.45	Sterbegeld (§§ 58, 59 SGB V)	191
4.46	Mutterschaftshilfe (§§ 195–200 b RVO)	192
4.47	Sonstige Hilfen (§§ 200 e–200 g RVO)	192
4.48	Familienhilfe (§ 10 SGB V)	192
4.5	Die Finanzierung der Krankenversicherung	193
5.	Rentenversicherung	194
5.1	Rechtsgrundlagen	194
5.2	Aufgaben und Organisation der Rentenversicherung (§§ 9, 33, 109 SGB VI)	195
5.3	Die versicherten Personen	195
5.31	Versicherungspflicht (§§ 1227, 1227a RVO, 2, 3 AVG; §§ 1–4 SGB VI)	196
5.32	Versicherungsfreiheit (§ 1228–1231 RVO, § 4, 6–8 AVG; § 5 SGB VI)	197
5.33	Freiwillige Versicherung (§ 1233 RVO, § 10 AVG; § 7 SGV VI)	198
5.4	Höherversicherung (§ 1234 RVO, § 11 AVG)	198
5.5	Nachversicherung (§ 1232 RVO, § 9 AVG; § 8 SGB VI)	199
5.6	Versorgungsausgleich (§§ 1587 b BGB i. V. m. §§ 1304 ff. RVO und §§ 83 ff. AVG; §§ 8, 76 SGB VI)	199
5.7	Leistungen und ihre Voraussetzungen (§ 1235 RVO, § 12 AVG; §§ 9, 33 SGB VI)	199
5.71	Rentenarten	200
5.72	Voraussetzungen für einen Rentenanspruch	201
5.73	Die Voraussetzungen für die Rentenarten	201
5.731	Renten wegen Alters	203
5.732	Renten wegen verminderter Erwerbsfähigkeit	203
5.733	Renten wegen Todes	203
5.74	Die Rentenberechnung	203
5.75	Renten Anpassung	206
5.76	Rehabilitation; Voraussetzungen	207
5.8	Sozialversicherung der Leistungsempfänger	207
5.9	Die Finanzierung der Rentenversicherung	207
6.	Unfallversicherung	208
6.1	Rechtsgrundlagen	208
6.2	Aufgaben und Organisation der Unfallversicherung	208
6.3	Die versicherten Personen	209
6.31	Versicherungspflicht (§§ 539, 540 RVO)	209
6.32	Versicherungsfreiheit (§§ 541, 542 RVO)	211

6.33	Freiwillige Versicherung (§ 545 RVO)	211
6.4	Leistungen und ihre Voraussetzungen	211
6.41	Arbeitsunfall; Wegeunfall; Berufskrankheit	211
6.411	Arbeitsunfall	211
6.412	Wegeunfall	212
6.413	Berufskrankheiten	213
6.42	Verfahren nach Eintritt eines Versicherungsfalles	213
6.43	Leistungen der Unfallversicherung	214
6.431	Unfallverhütung und Erste Hilfe	214
6.432	Leistungen nach Eintritt eines Arbeitsunfalls	214
6.4321	Heilbehandlung	215
6.4322	Verletztengeld	216
6.4323	Berufshilfe	216
6.4324	Verletztenrente	216
6.4325	Leistungen bei Tod des Versicherten	217
6.5	Finanzierung der Unfallversicherung (§§ 723–761 RVO)	218
7.	Arbeitsförderung	218
7.1	Rechtsgrundlagen	218
7.2	Aufgabe und Organisation	218
7.3	Die anspruchsberechtigten und versicherten Personen	219
7.31	Beitragspflicht	219
7.32	Beitragsfreiheit	220
7.4	Die Leistungen	220
7.41	Arbeitsvermittlung und Berufsberatung (§§ 13–32 AFG)	221
7.42	Förderung der beruflichen Bildung (§§ 33–52 AFG)	222
7.421	Allgemeine Vorschriften	222
7.422	Individuelle Förderung der beruflichen Ausbildung und Fortbildung	222
7.43	Förderung der Arbeitsaufnahme und der Aufnahme einer selbständigen Tätigkeit (§§ 53–55 a AFG)	223
7.44	Berufsfördernde Leistungen zur Rehabilitation (§§ 56–62 AFG)	224
7.441	Institutionelle Förderung	224
7.442	Individuelle Förderung	224
7.45	Förderung der Teilnahme an Deutsch-Sprachlehrgängen (§§ 62 a–d AFG)	225
7.46	Leistungen zur Erhaltung und Schaffung von Arbeitsplätzen (§§ 63–99 AFG)	225
7.461	Kurzarbeitergeld	226
7.462	Förderung der ganzjährigen Beschäftigung in der Bauwirtschaft	227
7.463	Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen	227

7.47 Leistungen bei Arbeitslosigkeit und bei Zahlungsunfähigkeit des Arbeitgebers (§§ 100–141 n AFG) . . . . .	227
7.471 Arbeitslosengeld . . . . .	227
7.472 Arbeitslosenhilfe . . . . .	229
7.473 Konkursausfallgeld . . . . .	229
7.5 Sozialversicherung der Leistungsempfänger . . . . .	229
7.6 Die Finanzierung . . . . .	230
8. Zusammenfassung . . . . .	230
Abkürzungen . . . . .	230
Literatur . . . . .	231

## 1. Die Sozialversicherung im System der sozialen Sicherung; das Sozialgesetzbuch

### 1.1 Überblick über die soziale Sicherung

Der Schutz des einzelnen vor existenzbedrohenden Notlagen hat sich im Laufe der Zeit immer mehr von kleineren gesellschaftlichen Gruppen (insb. der Familie oder dem landwirtschaftlichen Gutsbetrieb) auf größere **Solidargemeinschaften**, vor allem auch auf den Staat, verlagert. Der Gesamtbetrag für Sozialleistungen betrug 1990 annähernd 703 Mrd. DM, das entspricht 11 270 DM pro Bundesbürger.

Die soziale Sicherung ist rechtlich durch – bereits entstandene oder latente – **Sozialleistungsansprüche** des Bürgers gekennzeichnet. Ihre verfassungsrechtlichen Grundlagen finden sich im **Sozialstaatsprinzip** des Grundgesetzes und einzelnen, Leben, Gesundheit und Menschenwürde schützenden **Grundrechten**.

Aufgabe des Sozialrechts ist die Verwirklichung **sozialer Gerechtigkeit** und **sozialer Sicherheit**. Erreicht werden soll

- die Sicherung eines menschenwürdigen Daseins
- die Schaffung gleicher Voraussetzungen für die freie Entfaltung der Persönlichkeit, insbesondere auch für junge Menschen
- der Schutz und die Förderung der Familie
- die Ermöglichung des Erwerbs des Lebensunterhalts durch eine frei gewählte Tätigkeit und
- die Abwendung oder den Ausgleich der besonderen Belastungen des Lebens.

So fordert es § 1 Abs. 1 SGB I.

Die Durchführung der sozialen Sicherung durch den Staat erfolgt im wesentlichen in drei Grundformen; diese bestehen traditionsgemäß aus den Bereichen **soziale Sicherung**, **Fürsorge** sowie **Versorgung**.

### 1.11 Soziale Versicherung

Die **Sozialversicherung** läßt sich als die Grundlage unserer sozialen Sicherung bezeichnen. Sie soll einen Schutz gegen die Wechselfälle des Lebens – vor allem auch, aber nicht nur, des Arbeitslebens – gewähren. Gemeint sind damit die Risiken, die sich für den einzelnen und seine Familie durch Ereignisse wie **Arbeitsunfall, Krankheit, Arbeitslosigkeit, Alter** und **Tod** ergeben.

In ihrer Ausgestaltung unterscheiden sich die Sozialversicherungen grundlegend von Versicherungen, die aus dem privatwirtschaftlichen Bereich, z. B. als Krankheits-, Unfall- oder Lebensversicherungen, bekannt sind. So ist die **Mitgliedschaft** bei letzterer freiwillig (eine gewisse Ausnahme bilden gesetzliche Pflichtversicherungen, z. B. die Kfz-Haftpflichtversicherung); sie erfolgt mit Abschluß eines privatrechtlichen Vertrages, während die Sozialversicherung im Regelfall als **Zwangsversicherung** ausgestaltet ist. Unterschiede ergeben sich auch aufgrund der öffentlich-rechtlichen **Organisation** der Sozialversicherung. Typisch für die Sozialversicherung ist weiterhin die Möglichkeit der Einbeziehung von Familienmitgliedern in den Schutz der Sozialversicherung sowie die **soziale Bemessung** des Beitrags, nämlich nicht entsprechend dem versicherungsmathematisch ermittelten Risiko, sondern als Anteil des Arbeitseinkommens – auch das ist ein Element des **sozialen Ausgleichs**.

Die Finanzierung durch Beiträge grenzt die Sozialversicherung von den beiden anderen Grundformen der sozialen Sicherung (dort: Finanzierung durch Steuergelder) ab.

Die Sozialversicherung gliedert sich in Kranken-, Unfall- und Rentenversicherung (vgl. §§ 4, 21–23 SGB I). Von ihrer Ausgestaltung und Aufgabe her gehören auch Teilbereiche der Arbeitsförderung hierzu (vgl. § 3 Abs. 2, 19 SGB I).

### 1.12 Soziale Fürsorge

Die **Fürsorge** hat die Begründung und Erhaltung eines menschenwürdigen **Existenzminimums** zum Ziel. Fürsorgeleistungen sollen an sich nach konkreter Bedarfsprüfung im Einzelfall und nur insoweit gewährt werden, als die erforderliche Hilfe nicht von Angehörigen oder von Trägern anderer Sozialleistungen (**Subsidiaritätsprinzip**; Nachrang) zu erhalten ist (vgl. §§ 9, 28 SGB I).

Ein typischer und zugleich der wichtigste Fürsorgebereich ist die Sozialhilfe gemäß dem BSHG. Zuständig sind vor allem die Kreise und kreisfreien Städte.

### 1.13 Soziale Entschädigung

Auch die **Versorgung** (soziale Entschädigung) erfolgt aus staatlichen Steuermitteln. Im Gegensatz zur Fürsorge ist sie nicht nachrangig zu anderen Leistungen; sie soll einen Ausgleich für typische, besondere Belastungen schaffen (vgl. §§ 5, 24 SGB I). Solche Belastungen können durch politische Ereignisse entstanden sein (z. B. Kriegsopferversorgung, Vertriebene, NS-Verfolgte) oder sich aus besonderen, vom Gesetzgeber anerkannten Lebenssituationen (z. B. Impfschäden, Opfer von Gewalttaten) ergeben. Zu diesem Bereich gehört auch die **Beamtenversorgung**, durch die den Beamten, Richtern und Soldaten (und ihren Angehörigen) ein der Sozialversicherung vergleichbarer, staatlich finanzierter Schutz bei Krankheit, Dienstunfall, Alter und ähnlichem gewährt wird (vgl. im einzelnen das BeamtVG).

### 1.14 Weitere Bereiche der sozialen Sicherung

Neben Sozialversicherung, Fürsorge und Versorgung als den „klassischen“ Grundformen entstanden durch die neuere Sozialgesetzgebung Bereiche, die sich nicht eindeutig diesem Schema zuordnen lassen (z. B. Ausbildungsförderung [vgl. §§ 7, 26 SGB I]). Auch sie sind Teil der sozialen Sicherung.

## 1.2 Das Sozialgesetzbuch

Die Sozialpolitik der vergangenen Jahrzehnte ist durch einen stetigen Ausbau der sozialen Sicherung gekennzeichnet. Diese für den Bürger grundsätzlich vorteilhafte Entwicklung hat allerdings zu einer Unübersichtlichkeit des Sozialrechts geführt:

Sozialgesetze, Durchführungsverordnungen und vor allem die häufige Änderung bereits bestehender Normen machen es selbst Experten schwer, sich in der Materie zurechtzufinden. Um so mehr ist dieser Rechtszustand für den Bürger unbefriedigend. Oft setzt die Gewährung einer Sozialleistung ein Tätigwerden des Bürgers, vor allem in Form eines **Antrags** (vgl. § 18 SGB X, § 16 SGB I und – z. B. – § 1545 RVO, § 5 BSHG), voraus. Kennt dieser aber seine Rechte (sowie seine Pflichten) nicht oder weiß er sie nicht durchzusetzen, werden dadurch die Ziele des Sozialrechts verfehlt.

Eine Vereinheitlichung und Vereinfachung des Sozialrechts – die Zusammenfassung aller wichtigen Bereiche in einem **Sozialgesetzbuch (SGB)** – wurde bereits 1970 beschlossen. Dadurch soll insbesondere die Übersichtlichkeit für den Bürger hergestellt werden. Bis heute sind vom SGB in Kraft getreten:



1. Buch: Allgemeiner Teil
4. Buch: Gemeinsame Vorschriften für die Sozialversicherung
5. Buch: Gesetzliche Krankenversicherung (seit 1. 1. 1989 durch das Gesundheits-Reform-Gesetz)
6. Buch: Rentenversicherung (ab 1. 1. 1992 durch das Rentenreformgesetz 1992)
8. Buch: Kinder- und Jugendhilfe (seit 1. 1. 1991)
10. Buch: Verwaltungsverfahren, Schutz der Sozialdaten, Zusammenarbeit der Leistungsträger und ihre Beziehungen zu Dritten.

Als weitere Teile des SGB sind geplant:

2. Buch: Ausbildungsförderung
3. Buch: Arbeitsförderung
7. Buch: Unfallversicherung
9. Buch: Soziale Entschädigung
10. Buch: Kindergeld
11. Buch: Wohngeld
12. Buch: Sozialhilfe
13. Buch: Das derzeitige 10. Buch – Verwaltungsverfahren – erhält später diese Ordnungszahl.

Für alle noch nicht in das SGB eingefügten Bereiche wird durch Art. II § 1 SGB I angeordnet, daß diese vorläufig als **Besondere Teile des Sozialgesetzbuches** gelten.

Somit kann man schon jetzt von einem „Sozialgesetzbuch“ sprechen; das eigentliche Ziel des SGB – die Erleichterung der Rechtsanwendung und die Gewährleistung von mehr Rechtssicherheit – wird erst mit der Einordnung und Geltung aller Bücher erreicht sein.

### 1.3 Die Regelungen für die Bereiche der Sozialversicherung

Neben dem SGB V (Krankenversicherung) ist die **Reichsversicherungsordnung (RVO)** die wichtigste Rechtsgrundlage für die Sozialversicherung. In ihr finden sich die Regelungen der **Unfallversicherung**, der **Rentenversicherung der Arbeiter** (ab 1. 1. 1992: SGB VI) und Regelungsreste der Krankenversicherung (§§ 195–220 g RVO: **Mutterschaftshilfe**; sonstige **Hilfen bei Sterilisation und Schwangerschaftsabbruch**). Für die Rentenversicherung der Angestellten gilt das **Angestelltenversicherungsgesetz (AVG)**, dessen Regelungen sich aber weitgehend mit denen der RVO decken. Für einige besondere Personengruppen wurde die Sozialversicherung in speziellen Gesetzen außerhalb der RVO geregelt. Wegen der Einzelheiten wird auf die Abschnitte 4 bis 7 verwiesen.

Das vierte Buch des Sozialgesetzbuches (SGB IV) enthält die **gemeinsamen Vorschriften für die Sozialversicherung**, also gleichsam den Allgemeinen Teil der Sozialversicherung. In ihm werden die für alle Bereiche

wichtigen Begriffsbestimmungen „vor die Klammer gezogen“. Neben der „**Beschäftigung**“ (§§ 7, 8 SGB IV – maßgeblich für die Mitgliedschaft in der Kranken-, Unfall- und Rentenversicherung) wird beispielsweise (in § 14 Abs. 1 SGB IV) das „**Arbeitsentgelt**“ definiert – es dient in der Unfallversicherung der Berechnung des **Arbeitsverdienstes** (§§ 570, 571 RVO); in der Rentenversicherung bildet es einen Teil der **Rentenbemessungsgrundlage** (§ 1255 RVO).

Außerdem finden sich im SGB IV Regelungen über Beiträge, Vorschriften zur **Organisation der Versicherungsträger** und zur staatlichen **Aufsicht über die Selbstverwaltungskörperschaften** (§§ 29–94 SGB IV).

Auch das erste Buch des Sozialgesetzbuches (SGB I) enthält allgemein anzuwendende Bestimmungen; allerdings gelten diese nicht nur für die Sozialversicherung, sondern für das gesamte Sozialrecht.

Von großer praktischer Bedeutung sind hier z. B. die **Mitwirkungspflichten** des Bürgers (§§ 60 ff. SGB I), die als Sanktion bei einer Nichtmitwirkung die **Versagung** oder den **Entzug der Sozialleistungen** vorsehen. Erwähnt werden sollen auch die Rechte auf umfassende Information (**Aufklärung, Auskunft** und **insbesondere Beratung** [§§ 13–15 SGB I]), deren Verletzung zu Schadensersatzpflichten u. a. auch auf der Grundlage des kraft Richterrecht geltenden sog. **Herstellungsanspruchs** führen kann.

Das zehnte Buch des Sozialgesetzbuchs (SGB X) enthält die allgemeinen Bestimmungen zum **Verwaltungsverfahren** der Sozialleistungsträger, weiterhin die sozialrechtlich spezifischen Datenschutzregelungen sowie Bestimmungen zum Verhältnis der Sozialleistungsträger zueinander und zu Dritten (z. B. im Hinblick auf Ersatzansprüche); das SGB X gilt für das gesamte SGB und somit auch für die Sozialversicherung. Es wird ausführlich im folgenden beschrieben.

## 2. Das Verwaltungsverfahren nach dem Sozialgesetzbuch

### 2.1 Die gesetzliche Regelung

Die Normierung von sozialen Rechten in den einzelnen Gesetzen (den „Besonderen Teilen“ des SGB, z. B. im Rentenversicherungsrecht) bewirkt noch nicht, daß diese gleichsam „automatisch“ von den Begünstigten wahrgenommen werden können. Zwar entstehen nach § 40 SGB I **Ansprüche auf Sozialleistungen**, sobald ihre tatsächlichen Voraussetzungen (Beispiel: Krankheit, die überdies eine Arbeitsunfähigkeit bewirkt, führt zum Krankengeld, §§ 44 SGB V) vorliegen. Oft steht edoch nicht genau fest, ob alle Voraussetzungen erfüllt sind; selbst wenn dies der Fall ist, muß der Sozialleistungsträger Kenntnis davon erlangen, um entscheiden und ggf. leisten zu können. Dazu bedarf es

eines **organisierten Ablaufs**, in dem insbesondere Beginn, Ende und die während des Verfahrens zu beachtenden Rechte aller Beteiligten normiert sind.

Bislang waren die verfahrensrechtlichen Regelungen für die verschiedenen Bereiche des Sozialrechts in den Einzelgesetzen verstreut; teilweise wurden sie **ungeschriebenen Grundsätzen** des Verwaltungsrechts entnommen. Die Neuregelung des sozialrechtlichen **Verwaltungsverfahrens** (SGB X, 1. Kap.) brachte auch auf diesem Gebiet die gewünschte Vereinheitlichung und Übersichtlichkeit für alle Bereiche des Sozialrechts; gesetzgeberisches Vorbild ist insoweit das allgemeine **Verwaltungsverfahren** von Bund und Ländern.

Dementsprechend erstreckt sich der **Anwendungsbereich des SGB X**, 1. Kap., auf die **Verwaltungstätigkeit** aller für die Sozialleistungen zuständigen Leistungsträger; das SGB spricht in diesem Zusammenhang von **Behörden** – das sind alle Stellen, die Aufgaben der öffentlichen Verwaltung wahrnehmen (§ 1 Abs. 2 SGB X).

Neben diesen allgemeinen Bestimmungen gelten **spezielle verfahrensrechtliche Regelungen** innerhalb der jeweiligen Besonderen Teile des SGB. Beispielsweise sind die Einzelheiten des für die Gewährung von Leistungen vorausgesetzten **Feststellungsverfahrens** in der Kranken- und Unfallversicherung sowie in der Rentenversicherung der Arbeiter in der RVO geregelt. Soweit solche Vorschriften von denen des SGB X, 1. Kap., abweichen, gehen sie diesen als **speziellere Regelungen** vor (§ 37 SGB I); soweit sie **Zusätzliches** bestimmen, gelten sie **nebeneinander**.

## 2.2 Die Einleitung des Verfahrens

Die **Einleitung** eines jeden **Verwaltungsverfahrens** kann auf Initiative des Bürgers (**Antrag**) oder der zuständigen Behörde (**von Amts wegen**) erfolgen, die im letzteren Fall insoweit unterschiedlichen Bindungen unterliegen kann. Das Gesetz geht in § 18 SGB X davon aus, daß die Entscheidung, ob und wann ein **Verwaltungsverfahren** durchgeführt wird, grundsätzlich im **pfllichtgemäßen Ermessen** der Behörde liegt. Diese Entscheidungsfreiheit besteht aber nicht, wenn die Behörde aufgrund von **Rechtsvorschriften**

1. von **Amts wegen** oder auf **Antrag** tätig werden muß,
2. nur auf **Antrag** tätig werden darf und ein **Antrag** nicht vorliegt.

Für das **Sozialversicherungsrecht** gilt folgendes: Leistungen auf dem Gebiete der Unfallversicherung sind von **Amts wegen**, im übrigen (Kranken- und Rentenversicherung) auf **Antrag** festzustellen (§ 1545 Abs. 1 RVO).

In den Fällen, in denen eine Behörde ein **Verwaltungsverfahren** nach **pfllichtgemäßem Ermessen** oder von **Amts wegen** einleitet, wird sie die Beteiligten davon unterrichten.

Ist für die Verfahren ein Antrag des eine Leistung begehrenden Bürgers erforderlich, so bewirkt der ordnungsgemäß gestellte Antrag ein Tätigwerden der Behörde zur **Ermittlung des Sachverhalts**; diese führt das Verwaltungsverfahren dann von Amts wegen bis zu seinem Abschluß (**Gewährung oder Versagung einer Leistung**) fort.

Grundsätzlich bedarf der Antrag keiner bestimmten Form (§ 9 SGB X); er kann also sowohl schriftlich als auch mündlich gestellt werden. Trotzdem empfiehlt sich in jedem Falle eine schriftliche Einlegung. Ein mündlich gestellter Antrag kann für den Antragsteller **Beweisprobleme** hervorrufen, da ihm im Zweifelsfalle der Nachweis für die Antragstellung auferlegt ist. Durch besondere Rechtsvorschriften wird in manchen Bereichen (z. B. im Kindergeldrecht) Schriftform verlangt. Ein schriftlich gestellter Antrag wahrt deshalb stets eine eventuell vorgeschriebene Form.

Inhaltlich muß der **Antrag** erkennen lassen, daß eine **bestimmte Leistung** begehrt wird. Die Leistungsträger sind verpflichtet, darauf hinzuwirken, daß klare und sachdienliche Anträge gestellt und unvollständige Anträge ergänzt werden (§ 16 Abs. 3 SGB I). Bei eventuellen Schwierigkeiten im Rahmen der Antragstellung helfen die Rechte auf **Auskunft** oder **Beratung** durch die dafür zuständigen Stellen (dazu ausführlich Abschnitt 3).

Eine Erleichterung für Bürger und Behörde bringen **Antragsvordrucke**. Die Fähigkeit, einen wirksamen Antrag zu stellen, besitzt jeder, der das 15. Lebensjahr vollendet hat (§ 36 Abs. 1 SGB I). Der Antrag braucht nicht persönlich gestellt zu werden, die Vertretung durch einen Bevollmächtigten ist zulässig (§ 13 Abs. 1 SGB X).

Der **Antrag** ist bei dem zuständigen Leistungsträger zu stellen. Zu seiner **Entgegennahme** sind aber auch **alle anderen Leistungsträger** sowie alle **Gemeinden** und zusätzlich für Personen, die sich im Ausland aufhalten, auch die amtlichen Vertretungen der Bundesrepublik Deutschland im Ausland verpflichtet. Allerdings gilt der Antrag in den letztgenannten Fällen erst in dem **Zeitpunkt** als gestellt, in dem er dem dafür zuständigen Leistungsträger zugeleitet worden ist (§ 16 Abs. 1, 2 SGB I).

Die Antragstellung ist grundsätzlich an keine **Frist** gebunden. Lagen aber die sachlichen Voraussetzungen für die Gewährung einer Sozialleistung schon vorher vor und durfte der Leistungsträger nur auf Antrag tätig werden, so werden **Leistungen** erst ab dem **Zeitpunkt der Antragstellung** gewährt.

Eine Rückwirkung des Antrags bis zu einem Jahr tritt ein, wenn der Leistungsberechtigte nur deshalb von der Stellung eines Antrages auf eine Sozialleistung abgesehen hat, weil er einen – nicht bestehenden – Anspruch auf eine andere Sozialleistung verfolgte (§ 28 S. 1 SGB X).

Der „richtige“ Antrag muß aber innerhalb von sechs Monaten gestellt werden, nachdem die Ablehnung oder die Erstattung (der zu Unrecht gewährten anderen Leistung) bindend geworden ist.

Auch in den Fällen, in denen ein Verwaltungsverfahren nach Ermessen oder von Amts wegen eingeleitet wird, ist ein Antrag wegen weiterer günstiger Rechtsfolgen empfehlenswert. So hat der schriftliche Antrag auf eine Sozialleistung die **Unterbrechung der – ansonsten vierjährigen – Verjährung** des Anspruchs zur Folge (§ 45 Abs. 3 SGB I). Die wohl wichtigste Nebenfolge des wirksamen Antrags besteht in der Erhaltung von Geldleistungsansprüchen beim Tode des Berechtigten (§ 59 S. 2 SGB I).

In den Fällen, in denen ein Recht nur innerhalb einer **gesetzlich bestimmten Frist** durch einen Antrag geltend gemacht werden kann (z. B. Befreiung von der Mitgliedschaft in der gesetzlichen Krankenkasse innerhalb von drei Monaten, § 8 SGB V), ist bei unverschuldeter Fristüberschreitung eine **„Wiedereinsetzung in den vorigen Stand“** zu gewähren (§ 27 SGB X).

### 2.3 Einzelheiten zum Verwaltungsverfahren

Ist das Verwaltungsverfahren eingeleitet, so ist die **Ermittlung des Sachverhalts**, also bei Sozialleistungen das Vorliegen aller Anspruchsvoraussetzungen, Sache der zuständigen Behörde (§ 20 Abs. 1 SGB X). Für die Behörde ist es trotz ihrer Befugnis, **Beweismittel** auszunützen (z. B. Einholen von Auskünften, die Vernehmung von Beteiligten, Zeugen und Sachverständigen, das Beiziehen von Akten und Urkunden) oft nicht möglich, den Sachverhalt gleichsam „eigenhändig“ vollständig zu ermitteln. Daher sollen die Beteiligten bei der Ermittlung des Sachverhalts mitwirken (§ 21 Abs. 2 SGB X). Diese **Mitwirkung** besteht zunächst in der Angabe der ihnen bekannten Tatsachen und Beweismittel.

Ist ein Antrag auf Sozialleistungen gestellt, treffen den Antragsteller **weitergehende Mitwirkungspflichten**, die im Falle der Gewährung der Leistung über den Abschluß des Verwaltungsverfahrens hinaus fortwirken. Neben den bereits genannten Pflichten soll der Leistungsberechtigte hier mitwirken, indem er

- auf Verlangen des zuständigen Leistungsträgers zur mündlichen Erörterung des Antrags oder zur Vornahme anderer für die Entscheidung über die Leistung notwendiger Maßnahmen **persönlich erscheint** (§ 61 SGB I);
- sich auf Verlangen des zuständigen Leistungsträgers ärztlichen und psychologischen **Untersuchungsmaßnahmen** unterzieht, soweit diese für die Entscheidung über die Leistung erforderlich sind (§ 62 SGB I).

Die intensivsten Formen der Mitwirkung werden gefordert bei Sozialleistungen wegen Krankheit oder Behinderung (**Pflicht**, sich auf Verlangen einer **Heilbehandlung** zu unterziehen, § 63 SGB I) und wegen Minderung der Erwerbsfähigkeit oder wegen Arbeitslosigkeit (**Pflicht zur Teilnahme an berufsfördernden Maßnahmen**, § 64 SGB I).

Wer sich der erforderlichen Mitwirkung entzieht, trägt neben der dadurch eintretenden Verzögerung das Risiko, daß die **Leistung** so lange **versagt** oder – falls bereits gewährt – so lange wieder **entzogen** wird, bis die Mitwirkung nachgeholt worden ist (§ 66, 67 SGB I).

Es entspricht rechtsstaatlichen Prinzipien, vor Eingriffen in die Rechte einer Person **rechtliches Gehör** zu gewähren. Dieser Grundsatz wurde auch in das sozialrechtliche Verwaltungsverfahren übernommen. Allerdings ist sein Geltungsbereich in einigen Fällen eingeschränkt, z. B. falls von den tatsächlichen Angaben eines Beteiligten nicht zu seinen Ungunsten abgewichen werden soll, bei der Anpassung einer einkommensabhängigen Leistung an geänderte Verhältnisse sowie bei Maßnahmen in der Verwaltungsvollstreckung (vgl. im einzelnen § 24 SGB X).

Ebenfalls eng verknüpft mit dem Grundsatz auf rechtliches Gehör ist das **Recht der Beteiligten auf Akteneinsicht** (§ 25 SGB X). Wer die sich aus den Akten ergebenden Entscheidungsgrundlagen kennenlernen will mit dem Ziel, eine tatsächliche oder rechtliche Unsicherheit zu klären oder eine gesicherte Grundlage für die Verfolgung eines Anspruchs zu erhalten (BT-Drs. 7/910), hat dieses Recht; **nicht** berechtigt ist man zur Akteneinsicht zu **rein informativen Zwecken**.

Das Recht auf Akteneinsicht ist gesetzlich unter verschiedenen Umständen **begrenzt**: Z. B. muß dem Beteiligten nicht selbst die Einsicht gewährt werden, falls die Akten **Angaben** über dessen **Gesundheitszustand** enthalten und die Akteneinsicht eine weitere Verschlechterung des Gesundheitszustandes des Beteiligten befürchten läßt; der Inhalt wird dem Beteiligten in diesem Fall durch einen Arzt übermittelt. Auch soweit Teile der Akten Angaben über andere Beteiligte oder sonstige Dritte enthalten, besteht kein Anspruch auf Einsicht (vgl. § 25 Abs. 2, 3 SGB X).

Oft erweisen sich zunächst für unwichtig gehaltene oder übersehene Punkte als für die spätere Entscheidung ausschlaggebend. Daher ist es ratsam, von der durch § 25 Abs. 5 SGB X eröffneten Möglichkeiten Gebrauch zu machen und im Rahmen der Akteneinsicht **Auszüge** oder **Abschriften anzufertigen** oder sich durch die Behörde Fotokopien herstellen zu lassen.

Daß das Verwaltungsverfahren in **deutscher Sprache** durchzuführen ist (§ 19 Abs. 1 SGB X), bedürfte an sich keiner besonderen Erwähnung. Angesichts eines hohen Anteils von **ausländischen Arbeitnehmern** kön-

nen jedoch Besonderheiten für solche Verfahrenshandlungen, die von einem Beteiligten in einer fremden Sprache vorgenommen werden, von Bedeutung sein (Einzelheiten hierzu in § 19 Abs. 2–4 SGB X).

Diese Bestimmungen werden für die Angehörigen der wichtigsten Entsendeländer von Gastarbeitern (Italien, Griechenland, Türkei, Spanien, Jugoslawien) durch **internationale Sozialversicherungsabkommen** verdrängt. Diese Abkommen enthalten u. a. zumeist das **Verbot der Zurückweisung von Anträgen** (und anderen Schriftstücken), die in der Sprache des anderen Vertragsstaates abgefaßt sind.

## 2.4 Der Abschluß des *Verwaltungsverfahrens*

Am Ende des sozialrechtlichen *Verwaltungsverfahrens* steht der Erlaß eines **Verwaltungsaktes** oder der Abschluß eines **öffentlich-rechtlichen Vertrages** (§ 8 SGB X); damit wird eine Leistung gewährt oder versagt, ein bereits anerkannter Anspruch geändert oder eine sonstige Rechtsfolge angeordnet.

Der öffentlich-rechtliche Vertrag spielt im Verhältnis Sozialleistungsträger zu Bürger allerdings eine geringe Rolle; die für diese Beziehung typische prägende Entscheidungsform ist nach wie vor der *Verwaltungsakt*.

Ein **Verwaltungsakt** (gesetzliche Definition in § 31 SGB X) ist durch seine **unmittelbare Rechtswirkung** nach außen gekennzeichnet. Es muß sich um eine behördliche Entscheidung handeln, welche auf die Begründung, Veränderung oder Feststellung einer bestimmten Rechtslage zielt. Für das Verhältnis zwischen Bürger und Leistungsträger ist der *Verwaltungsakt* deshalb besonders wichtig. Durch ihn werden die Rechte und Pflichten zwischen Bürger und Behörde im einzelnen und verbindlich festgelegt. Bei – vermeintlich – **unrichtigen Entscheidungen** der Behörde muß der betroffene Adressat dieses *Verwaltungsakts* dagegen innerhalb der dafür vorgesehenen **Frist** von einem Monat **Widerspruch** einlegen (seit 1. 1. 1991 in allen Bereichen des Sozialgerichtsgesetzes [SGG]), andernfalls wird der *Verwaltungsakt* trotz seiner Rechtswidrigkeit für die Beteiligten bindend (§ 77 SGG). Ein erfolgloser **Widerspruch** ist weiterhin Voraussetzung für eine **Anfechtungs- oder Verpflichtungsklage** vor dem **Sozialgericht** (§ 78 SGG).

### 3. Aufklärung, Beratung und Auskunft

#### 3.1 Allgemeines

Ein so differenziertes und umfassendes Sozialleistungssystem wie das der Bundesrepublik Deutschland ist hinsichtlich der dadurch vermittelten sozialen Rechte und Pflichten schwer überschaubar; daran wird auch die Überarbeitung des bisherigen Sozialrechts und die Schaffung des SGB wenig ändern. Eine umfassende Informations- und Betreuungspflicht seitens der Leistungsträger ist deshalb notwendig.

Die früher durch die Rechtsprechung ausgesprochene Verpflichtung der Leistungsträger zur Betreuung (BSozGE 34, 12; 50, 16) ist nun im SGB I gesetzlich differenziert festgelegt worden: Die §§ 13, 14 und 15 SGB I (Aufklärung, Beratung und Auskunft) bezwecken eine möglichst zuverlässige und umfassende Information des Bürgers über seine Rechte und Pflichten nach dem SGB.

#### 3.2 Aufklärung

§ 13 SGB I verpflichtet die Leistungsträger, ihre Verbände und eine Reihe von anderen, im SGB genannten öffentlich-rechtlichen Vereinigungen (z. B. die Kassenärztlichen Vereinigungen) zur Durchführung von Informationen gegenüber der Bevölkerung.

Aufklärung soll keine besondere Form von Werbung sein. Man kann sich darunter vielmehr das In-Verkehr-Bringen von „Gebrauchsanweisungen“ für die richtige „Benutzung“ des Sozialleistungssystems vorstellen; sie erfolgt mittels Broschüren, Anzeigen, Merkblättern, aber auch durch den Einsatz neuerer Medien, wie z. B. Bildschirmtext (Btx-Programmangebot der BfA unter \*45065).

Auch wenn sich die Aufklärung an die Bevölkerung richtet, so soll doch im konkreten Falle der einzelne Bürger dadurch in die Lage versetzt werden, daraus auch seine eigenen Rechte und Pflichten zu erkennen. Beispielsweise bestehen für den bedeutenden, aber auch recht komplizierten Bereich der Rentenberechnung Informationsschriften, anhand derer die persönlichen Rentenansprüche berechnet werden können.

#### 3.3 Auskunft

Während sich die Aufklärung bestimmungsgemäß an die gesamte Bevölkerung richtet und in erster Linie von der Initiative der zur Aufklärung verpflichteten Stellen ausgeht, hat die in § 15 SGB I festgelegte Auskunft die Beantwortung einer konkreten, von einem Bürger gestellten Frage zum Inhalt.



Möglicher Gegenstand der Auskunft sind zum einen **alle Sach- und Rechtsfragen**, zu deren Beantwortung die Auskunftsstelle im Stande ist, darüber hinaus die Benennung der für die einzelnen Sozialleistungen **zuständigen Leistungsträger** (§ 15 Abs. 2 SGB I). Gerade wegen des letztgenannten Punktes kommt der Auskunft eine „Wegweiserfunktion“ zu.

Im Rahmen eines zulässigen Auskunftsbegehrens besteht gegenüber den zur Auskunftserteilung zuständigen Stellen (dazu unten) ein – u. U. einklagbarer – **Rechtsanspruch** des Bürgers auf Erteilung einer Auskunft.

§ 15 Abs. 1 SGB I nennt die Stellen, die in sozialen Angelegenheiten zur Auskunftserteilung verpflichtet sind; diese Stellen müssen auf den Wegweisern in ihren Dienstgebäuden ausdrücklich auf ihre Aufgabe als Auskunftsstelle hinweisen.

Nach **Landesrecht** zuständige Stellen:

Baden-Württemberg: Gemeinden und Landkreise; Bayern: Landkreise und kreisfreie Gemeinden; Berlin: Bezirksämter; Nordrhein-Westfalen: Gemeinden; Niedersachsen: Landkreise und kreisfreie Städte, ausnahmsweise auch verbandsfreie oder Verbandsgemeinden (falls durch Landkreis bestimmt); Rheinland-Pfalz: wie Niedersachsen; Saarland: Landkreise, Stadtverband Saarbrücken, Landeshauptstadt Saarbrücken, Mittelstädte, sonstige Städte können zugelassen werden; Schleswig-Holstein: Landräte, Bürgermeister der amtsfreien Gemeinden und Amtsvorsteher. In den anderen Bundesländern fehlen derzeit noch entsprechende Regelungen.

Vor allem werden **alle Träger der gesetzlichen Krankenversicherung** als **allgemeine Auskunftsstellen** auch für nicht die Krankenversicherung betreffende Sozialangelegenheiten verpflichtet; das sind: Ortskrankenkassen, Betriebskrankenkassen, Innungskrankenkassen, Landwirtschaftliche Krankenkassen, die Bundesknappschaft (Bochum), die See-Krankenkasse (Hamburg), die Ersatzkassen für Angestellte und die Ersatzkassen für Arbeiter.

Auch ohne gesetzlich dazu verpflichtet zu sein, haben einige Leistungsträger spezielle Stellen zur Erteilung von Auskünften eingerichtet. Im Bereich der gesetzlichen Rentenversicherung bestehen in den meisten Großstädten **spezielle Auskunftsstellen** der jeweiligen Landesversicherungsanstalten und der Bundesversicherungsanstalt für Angestellte.

### 3.4 Beratung

Die Beratung (§ 14 SGB I) steht für die **umfassendste Informationsmöglichkeit** über soziale Rechte und Pflichten. Sie ist nicht wie die Auskunft nur auf die Beantwortung einer einzelnen Frage beschränkt, sondern soll vielmehr eine gezielte und umfassende Unterrichtung zum Gegenstand haben. Beratung wird in aller Regel in der Form eines persönli-

chen Gesprächs durchgeführt. Die Bedeutung dieser **Dienstleistung** zeigt sich gerade auch in Fällen, in denen es nicht alleine darum geht, ob ein bestimmter, einzelner Anspruch besteht, sondern in denen dem Bürger innerhalb der sozialen Sicherung echte Gestaltungsmöglichkeiten offenstehen. Ein Beispiel hierfür ist die Frage nach der optimalen **Gestaltung der Altersversorgung** durch die gesetzliche Rentenversicherung, insbesondere im Hinblick auf den Nutzen zusätzlicher oder nachträglicher Beiträge. Genannt sei hier weiterhin die Möglichkeit, bereits mit Vollendung des 58. Lebensjahres freiwillig aus dem Erwerbsleben auszuschcheiden, wobei Leistungen der Arbeitsverwaltung dadurch entstehende finanzielle Defizite ausgleichen sollten: Die **Beendigung der Arbeitstätigkeit** mit einem Anspruch des früheren Arbeitnehmers auf Vorruhestandsgeld und des Arbeitgebers auf einen Zuschuß der Bundesanstalt für Arbeit (BA) dürfte nach dem Außerkrafttreten des VRG dabei nunmehr weniger ein Beratungsthema sein als die Frage nach der Situation bei einem gleitenden Übergang älterer Arbeitnehmer in den Ruhestand und die dabei zu erwartenden Leistungen der BA gemäß dem **Altersteilzeitgesetz**.

**Zuständig** für die Beratung sind die **Leistungsträger**, denen gegenüber die Rechte geltend zu machen oder die Pflichten zu erfüllen sind; diese bieten die Gewähr für eine vollständige und vor allem sachlich richtige Beratung. U. U. muß der Leistungsträger auch von sich aus – im Rahmen eines bestehenden Sozialrechtsverhältnisses – die Initiative zu einer Beratung ergreifen.

Demjenigen, der sein Recht auf Beratung in Anspruch nehmen will, jedoch den zuständigen Leistungsträger nicht kennt, hilft die bereits oben angesprochene „Wegweiserfunktion“ der Auskunft (§ 15 Abs. 2 SGB I). Auf diese Weise ist es jedem möglich, sich in maximal zwei Schritten – Auskunft und Beratung – über ihn betreffende Fragen der sozialen Sicherung umfassend, schnell und zuverlässig zu informieren.

### 3.5 Rechtsfolgen fehlerhafter Aufklärung, Beratung und Auskunft

Es kann vorkommen, daß die durch Aufklärung, Auskunft und/oder Beratung gegebenen Informationen **unvollständig** oder **sachlich falsch** sind und zu Dispositionen führen, die sich letztlich als **Schaden** bewerten lassen. Der davon betroffene Bürger ist dagegen nicht schutzlos. Kann dem Leistungsträger eine **schuldhafte Verletzung** der ihm obliegenden Pflichten zur Aufklärung, Beratung oder Auskunft nachgewiesen werden, so ist dem Rechtsuchenden Schadensersatz nach den Grundsätzen der **Amtshaftung** (§ 839 BGB, Art. 34 GG) zu gewähren. Weiterhin ist an den Folgenbeseitigungsanspruch zu denken. Der Amtshaftungsanspruch zielt jedoch grundsätzlich nur auf einen Ausgleich in Geld; mit dem – verschuldensunabhängigen – Folgenbeseitigungsan-

spruch kann lediglich die Wiederherstellung des Zustandes verlangt werden, der vor dem rechtswidrigen Handeln bestand.

Gerade im Sozialleistungsrecht sind aber Fälle denkbar, in denen ein auf die Wiederherstellung des vormals bestehenden Zustandes beschränkter Schadensersatzanspruch nicht zum völligen Ausgleich des durch die unrichtige Information entstandenen Zustandes führt. Zusätzlich zu diesen Anspruchsgrundlagen hat die sozialgerichtliche Rechtsprechung den sog. **Herstellungsanspruch** entwickelt. Der Betroffene soll dadurch in die Lage versetzt werden, in der er sich befände, wenn ihm die unrichtige Information nicht erteilt, sondern wenn er richtig beraten worden wäre und er sich daraufhin – die zutreffende Information unterstellt – richtig verhalten hätte (**Naturalrestitution**).

Beispiel: Ein Versicherter unterläßt aufgrund fehlerhafter Beratung eine rechtlich zulässige und für ihn günstige Nachentrichtung von Beiträgen, was sich Jahre später herausstellt – in einem Zeitpunkt, in dem an sich eine Nachentrichtung nicht mehr zulässig ist. Mit dem Herstellungsanspruch wird die Möglichkeit wieder eingeräumt: Der Betroffene kann seine **Beiträge** nunmehr **nachentrichten**; seine rentenversicherungsrechtliche Position läßt sich demnach so gestalten, als ob die seinerzeitige rechtswidrige Beratung nicht erfolgt wäre.

## 4. Krankenversicherung

### 4.1 Rechtsgrundlagen

Wichtigste Rechtsgrundlage der gesetzlichen Krankenversicherung ist das durch das **Gesundheits-Reform-Gesetz (GRG)** geschaffene SGB V.

Weitere für die Krankenversicherung zu beachtende Bestimmungen finden sich neben den in der RVO belassenen Regelungen (§§ 179, 195–200 b, 200 e–200 g) insbesondere im Arbeitsförderungsgesetz (§§ 155–164 AFG), im **Rehabilitations-Angleichungsgesetz** sowie in Regelungen für bestimmte Personenkreise (**Künstler-Sozialversicherungsgesetz**; Gesetz über die Krankenversicherung der **Landwirte**). Die Sozialversicherung Behinderter (früher geregelt im SVBG) ist nunmehr im SGB V enthalten (§ 5 Abs. 1 Nr. 7 und 8).

### 4.2 Funktion, Aufgaben und Organisation der gesetzlichen Krankenversicherung

Die meisten Personen stünden den durch wohl zumeist Krankheiten entstehenden **außergewöhnlichen Belastungen** praktisch schutzlos gegenüber; z. B. kann eine Erkrankung des Ernährers ohne entsprechenden

Schutz für die vom Einkommen abhängige Familie existenzbedrohend oder -vernichtend wirken.

Diese **soziale Schutzbedürftigkeit** ist Ausgangspunkt für die gesetzliche Krankenversicherung. Ihr Grundgedanke ist der Zusammenschluß bestimmter Personengruppen zu einer **Gefahrengemeinschaft**, in der die Gesamtheit das sich nur bei einigen von ihnen verwirklichende wirtschaftliche Risiko zu für den einzelnen erträglichen Kosten (**Beiträgen**) übernimmt. Dies alleine unterscheidet die gesetzliche Krankenversicherung jedoch noch nicht von einer privaten Versicherung.

Hinzu kommen Besonderheiten entsprechend ihrem Wesen als „**Sozial**“-**Versicherung**; beispielsweise die nach Einkommen gestaffelte **Beitragsbemessung**, die kostenlose Mitversicherung von **Familienangehörigen** sowie die Ausgestaltung als Zwangsversicherung.

Der Begriff Krankenversicherung ist in doppelter Hinsicht ungenau geworden. Es können auch z. B. medizinische (**Vorsorge**-)**Leistungen** erbracht werden, ohne daß eine Krankheit bereits bestehen müßte. Darüber hinaus erstreckt sich der durch die gesetzliche Krankenversicherung gewährte Schutz nicht nur auf die Krankheit, sondern auch auf die Fälle von **Mutterschaft** und **Tod**. Die Leistungen bei **Krankheit** stehen allerdings im Mittelpunkt der gesetzlichen Krankenversicherung.

Aufgaben der gesetzlichen Krankenversicherung sind heutzutage:

- die Erhaltung der Gesundheit
- die Wiederherstellung der Gesundheit oder die Besserung des Gesundheitszustandes sowie allgemein
- die Hilfeleistung bei Krankheit, Mutterschaft oder Tod (§ 1 S. 1 SGB V, vgl. auch § 11 Abs. 1 SGB V).

Träger der gesetzlichen Krankenversicherung sind die **Krankenkassen** (§ 21 Abs. 2 SGB I). Diese sind Körperschaften des Öffentlichen Rechts mit dem Recht zur Selbstverwaltung. Die Kassenarten (s. § 4 SGB V) sind durch das GRG rechtlich nahezu gleichgestellt worden; insbesondere ist das bisherige **Sonderrecht** für die Ersatzkassen **weitgehend entfallen**.

**Ortskrankenkassen** (früher: „Allgemeine“ Ortskrankenkassen) werden für örtliche Bezirke errichtet (§ 143 Abs. 1 SGB V). In ihnen sind alle im Bezirk beschäftigten (§§ 9 ff. SGB IV) oder wohnenden Versicherungspflichtigen versichert, sofern nicht aufgrund besonderer Vorschriften die Mitgliedschaft bei einer anderen Krankenkasse besteht (z. B. Betriebs- oder Innungskrankenkasse) oder eine andere Kasse gewählt werden kann und wird (§ 173 SGB V).

**Betriebskrankenkassen** können von jedem Unternehmer mit Genehmigung der Aufsichtsbehörde für seinen Betrieb errichtet werden, falls darin regelmäßig mindestens 450 Versicherungspflichtige beschäftigt

sind (§ 147 Abs. 1 Nr. 1 SGB V). Weitere Voraussetzungen: die Sicherung ihrer eigenen **Leistungsfähigkeit** auf Dauer und die **Nichtgefährdung** des Bestandes oder der Leistungsfähigkeit einer vorhandenen Ortskrankenkasse (§ 147 Abs. 1 Nr. 2, 3 SGB V). Der Betriebskrankenkasse gehören grundsätzlich alle im Betrieb beschäftigten Versicherungspflichtigen an (§ 174 SGB V). Im Betrieb tätige Versicherungsberechtigte können der Kasse als Mitglieder beitreten (§ 185 Abs. 2 Nr. 1 SGB V).

Unter denselben Voraussetzungen, die für die Errichtung einer Betriebskrankenkasse gelten, können eine oder mehrere Innungen, deren Mitglieder in die Handwerksrolle (§ 6 Handwerksordnung) eingetragen sind, für die der Innung angehörenden Betriebe ihrer Mitglieder mit Zustimmung der Gesellenausschüsse und der Innungsversammlung eine **Innungskrankenkasse** errichten (§§ 157 Abs. 2, 158 Abs. 2 SGB V). Die Zugehörigkeit zur Innungskrankenkasse entspricht den bei der Betriebskrankenkasse geltenden Regelungen.

Für bestimmte Arbeitsbereiche errichtete Sonderkrankenkassen bestehen für die Seefahrt (**See-Krankenkasse**), die Landwirtschaft (**Landwirtschaftliche Krankenkassen**) und den Bergbau (**Bundesknappschaft**).

Die **Ersatzkassen** haben keinen originären, gesetzlich festgelegten Kreis von Mitgliedern. Ihnen können alle Versicherungspflichtigen und -berechtigten beitreten (vgl. § 183 Abs. 1 S. 1 SGB V sowie § 185 Abs. 2 Nr. 4 SGB V). Es besteht also eine **Wahlmöglichkeit** zwischen der jeweils zuständigen gesetzlichen Krankenkasse und einer Ersatzkasse. Bei Ausübung des Wahlrechts innerhalb von zwei Wochen nach Beginn der Beschäftigung und Mitteilung an den Arbeitgeber beginnt die Mitgliedschaft bei der Ersatzkasse mit dem Tag des Eintritts in die Beschäftigung, d. h. mit Beginn der Versicherungspflicht (§ 183 Abs. 5 S. 1 SGB V). Das **Wahlrecht** kann **auch später** ausgeübt werden (§ 183 Abs. 5 S. 2 SGB V).

Es bestehen Ersatzkassen für **Angestellte** und **Arbeiter**, die jeweils nur Angehörige ihrer Gruppe (erstmal) aufnehmen dürfen.

Die **Mitgliedschaft** versicherungspflichtiger Arbeitnehmer in der für sie zuständigen gesetzlichen Krankenkasse **beginnt** mit dem Tage des Eintritts in die versicherungspflichtige Beschäftigung – also bereits um 0.00 Uhr, selbst dann, wenn die neue Beschäftigung arbeitsvertraglich erst um 8.00 Uhr anzutreten ist (§ 186 Abs. 1 SGB V). Der Umstand, ob etwa Beiträge bezahlt werden oder eine Anmeldung bei der Krankenkasse erfolgte, spielt hierbei keine Rolle.

Versicherungsberechtigte erwerben die Mitgliedschaft mit dem Tage ihres Beitritts zur Kasse – ebenfalls 0.00 Uhr (§ 188 Abs. 1 SGB V). Der Beitritt erfolgt durch schriftliche Erklärung bei der zuständigen Krankenkasse (§ 188 Abs. 3 SGB V).

Die Mitgliedschaft Versicherungspflichtiger **erlischt** mit dem **Tode** des Versicherten sowie mit dem Tage der **Beendigung** einer versicherungspflichtigen Tätigkeit (§ 190 Abs. 1, 2 SGB V). Wird von Arbeitnehmern die **Jahresarbeitsentgeltgrenze überschritten**, gilt § 190 Abs. 3 SGB V: Danach führt das Ende der Versicherungspflicht nur noch unter bestimmten Voraussetzungen auch zum Erlöschen der Mitgliedschaft.

§ 192 SGB V enthält einige wichtige **Ausnahmen**; danach bleibt die Mitgliedschaft trotz Beendigung der Versicherungspflicht erhalten, wenn und solange

- das **Arbeitsverhältnis ohne Entgeltzahlung** fortbesteht (Beispiele: unbezahlter Urlaub, Streik oder Aussperrung), längstens jedoch für einen Monat (Ausnahme: rechtmäßiger Arbeitskampf)
- **Anspruch auf Krankengeld** oder auf Mutterschaftsgeld besteht oder eine dieser Leistungen oder Erziehungsgeld bezogen wird
- von einem Rehabilitationsträger während einer medizinischen Maßnahme zur **Rehabilitation** Verletztengeld, Versorgungskrankengeld oder Übergangsgeld gezahlt wird
- im Falle einer **Schwangerschaft** das Arbeitsverhältnis vom Arbeitgeber zulässig aufgelöst oder die Versicherte unter Wegfall des Arbeitsentgelts beurlaubt worden ist, außer es besteht eine Mitgliedschaft nach anderen Vorschriften.

Weitere Ausnahmen enthält § 193 SGB V.

Die Beendigung der Mitgliedschaft führt grundsätzlich zum **Erlöschen des Leistungsanspruchs** (§ 19 SGB V). Von diesem Grundsatz hat der Gesetzgeber allerdings Ausnahmen gemacht (§ 19 Abs. 2 und 3; § 48 SGB V).

Bei Versicherungsberechtigten endet die Mitgliedschaft durch Austritt, Tod, Beginn einer Pflichtmitgliedschaft sowie bei zweimaliger Nichtentrichtung der Beiträge (§ 191 SGB V).

### 4.3 Die versicherten Personen

Als Sozialversicherung umfaßt die gesetzliche Krankenversicherung Personen, die kraft Gesetzes oder Satzung (**Versicherungspflicht**) oder aufgrund freiwilligen Beitritts oder freiwilliger Fortsetzung der Versicherung (**Versicherungsberechtigung**) versichert sind (§ 2 Abs. 1 SGB IV).

#### 4.31 Versicherungspflicht (§§ 5 SGB V, 155 AFG)

Das Gesetz läßt die **Versicherungspflicht** und damit verbunden die Mitgliedschaft in einer gesetzlichen Krankenkasse bei Vorliegen bestimmter Voraussetzungen gleichsam **automatisch** entstehen; gegenteilige vertragliche Vereinbarungen oder sonstige Umstände (z.B. Staatsangehörigkeit) sind insoweit bedeutungslos.

Grundvoraussetzung der Pflichtversicherung in der Sozialversicherung ist die **nichtselbständige Arbeit** von Arbeitern, Angestellten (und zu ihrer Berufsausbildung Beschäftigten), die im Sinne des Gesetzes einer „Beschäftigung“ nachgehen (§ 5 Abs. 1 Nr. 1 SGB V). Allerdings besteht diese Versicherungspflicht in der Krankenversicherung nicht (oder sie ender), wenn das regelmäßige Jahresarbeitsentgelt 75 vom Hundert der **Beitragsbemessungsgrenze** nach § 1385 Abs. 2 der RVO (Jahresarbeitsentgeltgrenze: 1992 = 61 200 DM, d. h. 5100 DM monatlich) übersteigt (§ 6 Abs. 1 Nr. 1 SGB V). Diese zur Versicherungsfreiheit führende Grenze gilt seit dem Inkrafttreten des GRG (1. 1. 1989) auch für Arbeiter; mithin ist die Abgrenzung Arbeiter/Angestellter in der Krankenversicherung nur noch für die Mitgliedschaft in Ersatzkassen von Bedeutung.

Die Folgen eines Überschreitens dieser Jahresarbeitsentgeltgrenze (JAG) regelt § 6 Abs. 4 SGB V.

Die tatsächliche „Beschäftigung“ muß nicht unbedingt innerhalb der Bundesrepublik (**Territorialitätsprinzip**) erfolgen. Beschäftigt und damit versicherungspflichtig sind auch diejenigen Arbeitnehmer, die im Rahmen eines inländischen Beschäftigungsverhältnisses für eine absehbare Zeit ins Ausland entsandt werden (sog. **Ausstrahlung**, § 4 Abs. 1 SGB IV). Möglich ist allerdings auch, daß trotz einer tatsächlichen „Beschäftigung“ im Inland kein Versicherungsverhältnis begründet wird, wenn nämlich die Voraussetzungen der sog. **Einstrahlung** (ausländischen Rechts) vorliegen (vgl. § 5 SGB V). Als entgeltlich Beschäftigte gelten auch die Bezieher von Vorruhestandsgeld (§ 5 Abs. 2 SGB V) sowie Heimarbeiter (§ 12 Abs. 2 SGB IV).

Der Versicherungspflicht unterliegen auch die **Bezieher von Arbeitslosengeld, Arbeitslosenhilfe und Unterhaltsgeld** (§§ 5 Abs. 1 Nr. 2 SGB V, 155 ff. AFG). Die Empfänger von **Kurzarbeiter- oder Schlechtwettergeld** bleiben trotz Arbeitsausfalls weiter pflichtversichert (§§ 5 Abs. 1 Nr. 1 SGB V, 162 AFG).

#### 4.32 Versicherungsfreiheit (§§ 6–8 SGB V)

Versicherungsfreiheit kann **kraft Gesetzes oder auf Antrag** (= Befreiung von der Versicherungspflicht) bestehen.

Versicherungsfrei sind Personen, die eine absolut oder relativ **geringfügige Beschäftigung** (oder eine entsprechend geringfügige selbständige Tätigkeit) ausüben (§ 7 SGB IV). Absolute Geringfügigkeit ist z. B. gegeben, wenn die Beschäftigung wöchentlich weniger als 15 Stunden ausgeübt wird und das Arbeitsentgelt (1992) 500 DM im Monat nicht übersteigt (§ 8 Abs. 1 SGB IV). Mehrere geringfügige Beschäftigungen (z. B. von Putzfrauen) sind zusammenzurechnen (§ 8 Abs. 2 SGB IV).

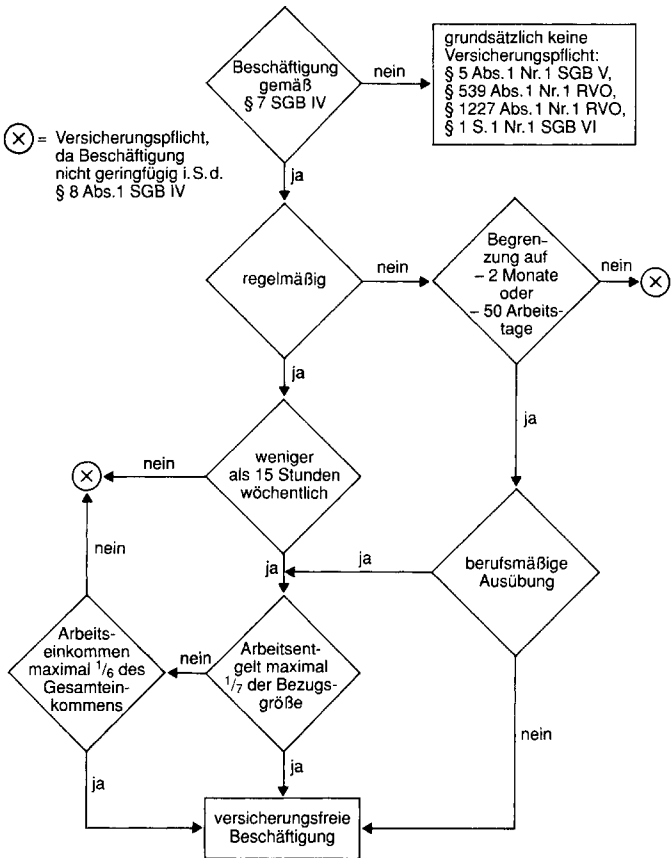


Abbildung 1: Geringfügige Beschäftigung

Die Prüfung der denkbaren Fälle „geringfügiger Beschäftigung“ ergibt sich aus der Abbildung 1. Eine praktische Hilfe bieten ebenfalls die von den Spitzenverbänden der Krankenkassen, dem Verband Deutscher Rentenversicherungsträger und der Bundesanstalt für Arbeit herausgegebenen „Geringfügigkeits-Richtlinien 1991“ (Aichberger Nr. 115, mit zahlreichen Beispielen).

Versicherungsfrei sind weiterhin diejenigen Arbeitnehmer, deren Gehalt die Jahresarbeitsentgeltgrenze (JAG) des § 6 Abs. 1 Nr. 1 SGB V übersteigt sowie – ebenfalls kraft Gesetzes – Beamte und beamtenähnliche



Berufe (§ 6 Abs. 1 Nr. 2 SGB V) angesichts ihrer sozialen Sicherung, z. B. nach den Regelungen des BeamtenVG.

**Versicherungsfreiheit auf Antrag** ist vor allem für die Fälle vorgesehen, in denen die zunächst kraft Gesetzes vorliegende Versicherungsfreiheit wegen Erhöhung der Jahresarbeitsentgeltgrenze (§ 8 Abs. 1 Nr. 1 SGB V) oder wegen Herabsetzung der Arbeitszeit (§ 8 Abs. 1 Nr. 3 SGB V) entfällt.

#### 4.33 Versicherungsberechtigung (§ 9 SGB V)

Verschiedene Personengruppen können der Versicherung freiwillig beitreten (**Versicherungsberechtigung**), z. B. Personen, die in den letzten fünf Jahren vor einem Ausscheiden aus der versicherungspflichtigen Beschäftigung mindestens 12 Monate (oder unmittelbar vor dem Ausscheiden mindestens sechs Monate) versichert waren. Einen weiteren wichtigen Fall regelt § 9 Abs. 1 Nr. 2 SGB V, wonach i. S. d. § 6 Abs. 1 Nr. 1 SGB V versicherungsfreie Arbeitnehmer (**Überschreiten der JAG**) dennoch der Krankenversicherung beitreten können. Ein weiteres Beispiel aus dem Katalog des § 9 Abs. 1 SGB V: die Möglichkeit von **Familienangehörigen**, sich freiwillig (und nunmehr beitragspflichtig) weiterzuversichern (Nr. 2).

#### 4.4 Die Leistungen

Neben der Mitgliedschaft in der gesetzlichen Krankenversicherung und einer Antragstellung setzt die Gewährung von Leistungen den Eintritt eines **Versicherungsfalles** voraus. Versicherungsfälle sind **Krankheit** (nach der Rechtsprechung regelwidrige Körper- oder Geisteszustände, die Behandlungsbedürftigkeit oder Arbeitsunfähigkeit zur Folge haben), **Mutterschaft** und **Tod**.

Das Leistungssystem der gesetzlichen Krankenversicherung (Überblick in § 11 SGB V) ist geprägt vom traditionellen sog. **Sachleistungsprinzip** – bessere Bezeichnung: **Naturalleistungsprinzip** –, denn grundsätzlich werden nur Sach- und Dienstleistungen erbracht. **Geldleistungen** werden nur als **Krankengeld** oder **Sterbegeld** gewährt. Wirkliche Sachleistungen (i. S. d. § 11 S. 1 SGB I) wie Arznei-, Verband- und Hilfsmittel erhält der Versicherte dabei in der Regel kostenfrei. Das GRG hat jedoch **Festbetragsregelungen** eingeführt (§§ 12 Abs. 2, 31 Abs. 2, 33 Abs. 2, 35, 36 SGB V), so daß die Krankenkasse bei Inanspruchnahme eines preismäßig darüber liegenden Mittels die Kosten nur bis zur Höhe des Festbetrages trägt.

Es gibt „Regelleistungen“ und „Mehrleistungen“. Zur Erbringung der Regelleistungen besteht eine gesetzliche Verpflichtung; sie sind Mindestleistungen. Darüber hinaus kann eine Krankenkasse durch Satzung

Mehrleistungen bestimmen; sie müssen aber durch das Gesetz zugelassen sein (§ 31 SGB I). Beispiele hierfür: Gewährung von häuslicher Krankenpflege (§ 37 Abs. 2 SGB V) oder Zuschüsse für Kuren über die gesetzlichen Bestimmungen hinaus (§ 23 Abs. 2 S. 2 SGB V).

Als **Regelleistungen** sind festgesetzt (vgl. die Überblicke in §§ 11 Abs. 1 SGB V, 179 RVO):

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– Leistungen zur Förderung der Gesundheit</li> <li>– Leistungen zur Verhütung von Krankheiten</li> <li>– Leistungen zur Früherkennung von Krankheiten</li> <li>– Leistungen zur Behandlung einer Krankheit (in diesem Rahmen auch Krankengeld)</li> <li>– Leistungen bei Schwerpflegebedürftigkeit</li> <li>– Anspruch auf Sterbegeld</li> <li>– Mutterschaftshilfe</li> <li>– Sonstige Hilfen</li> </ul> | } Vorsorge-<br>maßnahmen |
|--|--------------------------|

Bedeutsam ist auch die Unterscheidung zwischen Leistungen ohne und mit **Kostenbeteiligung** des Versicherten. Hierbei hat der Gesetzgeber Regelungen zur **Teilkostenerstattung** (z. B. Zahnersatz, § 30 SGB V, oder Fahrtkosten, § 60 SGB V), zur **Zuzahlung** (insbesondere bei Kuren, §§ 24 Abs. 1 i. V. m. 23 Abs. 6, 41 Abs. 2 i. V. m. 50 Abs. 5 SGB V) und zum **Zuschuß** (z. B. Kontaktlinsen und Brillengestelle, § 33 Abs. 3 S. 3, Abs. 4 S. 1 SGB V) getroffen. In diesem Zusammenhang sei auch auf die §§ 61, 62 SGB V hingewiesen, die eine vollständige oder teilweise **Befreiung** von dieser Kostenbeteiligung in **Härtefällen** anordnen.

#### 4.41 Leistungen zur Förderung der Gesundheit und zur Verhütung von Krankheiten (§§ 20–24 SGB V)

Diese zum größten Teil durch das GRG neu eingeführten Leistungen der Krankheitsvorsorge sehen u. a. Aufklärung und Beratung sowie **gruppenprophylaktische Maßnahmen** in Kindergärten und Schulen im Rahmen der Verhütung von Zahnerkrankungen vor. Daneben sind aber auch **individuelle Vorsorgeleistungen** medizinischer Art und **Vorsorgekuren** vorgesehen.

#### 4.42 Leistungen zur Früherkennung von Krankheiten (§§ 25, 26 SGB V)

Berechtigt sind Kinder bis zur Vollendung des 6. Lebensjahres zur Untersuchung auf Krankheiten, die eine normale körperliche oder geistige Entwicklung des Kindes in nicht geringfügigem Maße gefährden, sowie Frauen ab Beginn des 20. und Männer ab Beginn des 45. Lebensjahres zur Untersuchung auf **Krebserkrankungen**. Durch das GRG neu

hinzugekommen ist ein Anspruch auf ärztliche Gesundheitsuntersuchung, die allgemein auf die Früherkennung von Krankheiten zielt (§ 25 Abs. 1 SGB V).

#### 4.43 Leistungen zur Behandlung einer Krankheit (§§ 27–52 SGB V)

Dieser Leistungsbereich umfaßt traditionell Krankenbehandlung (die frühere Krankenpflege) und Krankengeld.

**Krankenbehandlung** wird zeitlich unbegrenzt erbracht. Darunter fallen insbesondere ärztliche und zahnärztliche Behandlung, die Versorgung mit Arznei-, Verband-, Heilmitteln und Brillen, Zuschüsse zu den Kosten für Zahnersatz und Zahnkronen, häusliche Krankenpflege, Hilfsmittel, Zuschüsse zu Kuren, Haushaltshilfe und Krankenhausbehandlung sowie Leistungen zur Rehabilitation, Belastungserprobung und Arbeitstherapie (§ 27 S. 2 SGB V). **Krankengeld** ist eine Lohnersatzleistung und wird gewährt bei Arbeitsunfähigkeit aufgrund einer Krankheit, bei Krankenhausbehandlung, bei Erkrankung eines Kindes (längstens für fünf Arbeitstage) sowie bei Arbeitsunfähigkeit infolge Sterilisation oder Schwangerschaftsabbruch (§§ 44 Abs. 1 S. 1, 45 Abs. 1, 2 SGB V). Der Anspruch besteht ohne zeitliche Begrenzung, im Fall der Arbeitsunfähigkeit wegen derselben Krankheit aber höchstens für 78 Wochen innerhalb von je drei Jahren (§ 48 Abs. 1 Nr. 1 SGB V). Solange der Versicherte während der Krankheit Lohnfortzahlung (§§ 1 Lohnfortzahlungsg, 616 BGB) tatsächlich erhält, ruht der Anspruch auf Krankengeld (§ 49 Nr. 1 SGB V). Zahlt der Arbeitgeber den Lohn unberechtigterweise nicht fort, so erhält der Versicherte sofort Krankengeld, das sich die Krankenkasse gem. § 115 SGB X vom Arbeitgeber erstatten läßt.

#### 4.44 Leistungen bei Schwerpflegebedürftigkeit (§§ 53–57 SGB V)

Keine Krankheit ist die bloße Pflegebedürftigkeit; bis zum Inkrafttreten des GRG gab es deshalb dafür keine Leistungen aus der Krankenversicherung; nunmehr sieht § 55 Abs. 1 SGB V häusliche Pflegehilfe und u. U. Geldleistungen (nach § 57 SGB V) vor; diese Leistungen sind jedoch von engen Voraussetzungen bezüglich des Personenkreises und der Vorversicherungszeit abhängig gemacht worden.

Deshalb erübrigen die Regelungen keine weitergehende, allgemeine Lösung der sozialen Hilfsbedürftigkeit als sog. Pflegefall, z. B. durch die Einführung einer – öffentlich-rechtlichen – Pflegefallversicherung.

#### 4.45 Sterbegeld (§ 58, 59 SGB V)

Sterbegeld wird geleistet beim Tode eines Mitglieds sowie als sog. Familien-Sterbegeld beim Tod des Ehegatten oder eines lebend geborenen

Kindes. Voraussetzung ist, daß der Verstorbene am 1. 1. 1989 versichert war, so daß das Sterbegeld längerfristig als Leistung wegfallen wird.

#### 4.46 Mutterschaftshilfe (§§ 195–200 b RVO)

Der Versicherungsfall der **Mutterschaft** ist, für sich betrachtet, ebenfalls keine Krankheit; er umfaßt Schwangerschaft, Entbindung und Wochenbett; er berechtigt zu folgenden Leistungen: ärztliche Betreuung und Hebammenhilfe, die Versorgung mit Arznei-, Verband- und Heilmitteln, die stationäre Entbindung, Hauspflege, Haushaltshilfe sowie **Mutterschaftsgeld** und Entbindungsgeld.

Im Zusammenhang mit dem Mutterschutz ist auch die seit 1. 1. 1986 bestehende Möglichkeit zu erwähnen, **Erziehungsurlaub** nach dem Bundeserziehungsgeldgesetz (§ 15 BErzGG) zu nehmen. Dieser Anspruch gegenüber dem Arbeitgeber kann vertraglich nicht ausgeschlossen werden; er ist ein Baustein im Gesamtsystem des insbesondere sozialrechtlichen Familienlastenausgleichs, zu dem u. a. auch das dem Mutterschaftsgeld nachrangige **Erziehungsgeld** (§§ 1f. BErzGG) und das Kindergeld gehören.

#### 4.47 Sonstige Hilfen (§§ 200 e–200 g RVO)

Diese Leistungen sind als sog. flankierende Maßnahmen im Zusammenhang mit der **Strafrechtsreform** des § 218 StGB eingeführt worden. Im Rahmen der „sonstigen Hilfen“ besteht Anspruch auf eine (die erforderliche Untersuchung einschließende) ärztliche Beratung über Fragen der **Empfängnisverhütung**. Leistungen werden auch bei einer nichtrechtswidrigen **Sterilisation** oder einem nichtrechtswidrigen **Schwangerschaftsabbruch** erbracht.

Für Art und Umfang der Leistungen gelten die Vorschriften über die Krankenhilfe entsprechend (vgl. oben 4.43).

#### 4.48 Familienhilfe (§ 10 SGB V)

Alle bislang aufgeführten Leistungen – mit Ausnahme von Kranken- und Mutterschaftsgeld (§ 44 Abs. 1 S. 2 SGB V) – stehen nicht nur dem Versicherten selbst, sondern im Versicherungsfall auch dem unterhaltsberechtigten **Ehegatten** sowie den unterhaltsberechtigten **Kindern** (i. S. d. Sozialrechts, s. § 10 Abs. 4 SGB V) zu.

Familienhilfe setzt voraus, daß diese Angehörigen sich gewöhnlich in der Bundesrepublik aufhalten, ihr Gesamteinkommen darf regelmäßig pro Monat eine bestimmte Grenze (1992: 500 DM) nicht überschreiten.

#### 4.5 Die Finanzierung der Krankenversicherung

Die Finanzierung der Krankenversicherung (vgl. §§ 220 ff. SGB V) ist seit geraumer Zeit unter dem Stichwort „Kostenexplosion im Gesundheitswesen“ in den Mittelpunkt des öffentlichen Interesses gerückt. Nachdem eine Lösung dieses Problems trotz einer Reihe von Kostendämpfungsmaßnahmen nicht erreicht wurde, soll diese Aufgabe das GRG übernehmen. Ob dieses Gesetzeswerk die daran geknüpften Erwartungen (z. B. **Kostensenkung, Beitragsstabilität**) langfristig erfüllen wird, bleibt abzuwarten.

Die Finanzierungsmittel für die gesetzliche Krankenversicherung sind von dem Versicherten, den Arbeitgebern, den Rehabilitationsträgern und dem Bund aufzubringen.

Die **Beiträge** für pflichtversicherte Arbeitnehmer werden von diesen und dem Arbeitgeber regelmäßig jeweils zur Hälfte getragen (§ 249 Abs. 1 SGB V, Ausnahmen in Abs. 2). Alleiniger Beitragsschuldner gegenüber der Krankenkasse ist aber in der Regel der Arbeitgeber (§ 253 SGB V, §§ 28 d ff. SGB IV). Dieser zieht im übrigen als „Einzugsstelle“ auch für die Träger der Rentenversicherung und für die Bundesanstalt für Arbeit die entsprechenden Beiträge ein – den sog. **Gesamtsozialversicherungsbeitrag** (vgl. § 28 d SGB IV).

Der Beitrag ergibt sich aus dem – kassenspezifischen – **Beitragsatz** und dem **Brutto-Verdienst**; dieser wird aber für alle Arbeitnehmer nur bis zu einer der Jahresarbeitsentgeltgrenze entsprechenden **Beitragsbemessungsgrenze** berücksichtigt (§ 223 Abs. 3 SGB V). Diese Beitragsbemessungsgrenze liegt für 1992 bei 5100 DM/Monat (neue Bundesländer, 2550 DM/Monat). Der durchschnittliche Beitragsatz betrug Anfang 1991 12,3% (neue Bundesländer: 12,8%).

Personen, die ohne das Vorliegen einer Beschäftigung versicherungspflichtig sind, **Versicherungsberechtigte** und freiwillig **Weiterversicherte** müssen jeweils alleine für ihre Beiträge aufkommen (§ 250 SGB V). Arbeitnehmer, die wegen Überschreitens der Jahresarbeitsentgeltgrenze nicht versicherungspflichtig oder von der Versicherungspflicht befreit sind, können von ihrem Arbeitgeber einen **Beitragszuschuß** zu ihrem Krankenversicherungsbeitrag beanspruchen. Sie müssen hierfür freiwillig in der gesetzlichen Krankenversicherung oder bei einem gleichwertigen privaten Krankenversicherungsunternehmen versichert sein. Der Arbeitgeber muß denjenigen Beitrag zahlen, den er als Arbeitgeberanteil bei Krankenversicherungspflicht abzuführen hätte, höchstens jedoch die Hälfte des tatsächlich gezahlten Beitrags (§ 257 Abs. 1, 2 SGB V).

## 5. Rentenversicherung

### 5.1 Rechtsgrundlagen

Die **Rentenversicherung der Arbeiter** ist im Vierten Buch der RVO, die **Rentenversicherung der Angestellten** im Angestelltenversicherungsgesetz (AVG) geregelt. Beide Gesetzeswerke stammen aus derselben Zeit (1912 bzw. 1913). Die Aufspaltung war bedingt durch die damals bestehenden Besonderheiten des neu herausgebildeten Angestelltenstandes. Nachdem die anfangs bestehenden rechtlichen und sozialen Unterschiede zwischen beiden Gruppen nach und nach aufgehoben wurden, stimmen beide Gesetze heute fast völlig überein.

Besondere Regelungen bestehen bislang für die Rentenversicherung der **Bergleute** (Reichsknappschaftsgesetz – zukünftig im SGB VI, §§ 79–87), der **Handwerker** (Handwerkerversicherungsgesetz – zukünftig im SGB VI), der **Behinderten** (Gesetz über die Sozialversicherung Behinderter – zukünftig § 1 S. 1 Nr. 2 SGB VI), der **Landwirte** (Gesetz über eine Altershilfe für Landwirte) und der **Künstler** (Künstler-sozialversicherungsgesetz).

Mit dem **Rentenreformgesetz (RRG)**, das am 28.12.1989 verkündet wurde und in seinen wesentlichen Teilen am 1.1.1992 in Kraft trat, erfährt das bisherige Rentenversicherungsrecht eine Neuregelung. Das RRG faßt dabei die getrennten Gesetze der Arbeiter-, Angestellten- und knappschaftlichen Rentenversicherung zusammen und gliedert sie als VI. Buch in das SGB ein. Beachtung verdient u. a. die Einführung einer **neuen Regelaltersgrenze** von 65 Jahren beim Altersruhegeld, die ab 2001 die Altersgrenzen von 60 und 63 Jahren durch stufenweise Anhebung ablösen wird. Des weiteren beträgt die anrechnungsfähige Zeit der Kindererziehung als Beitragszeit für Geburten ab dem 1.1.1992 drei Jahre. Eine **neue Rentenformel** erleichtert nunmehr die Rentenberechnung, indem sie statt zur Jahresrente direkt zur Monatsrente führt.

Auswirkungen auf laufende bzw. bis zum 1.1.1992 noch zu bewilligende Renten (Neuberechnung) kommen durch die Reform in der Regel nicht in Betracht.

Einige Regelungen des RRG sind bereits zu einem **früheren Zeitpunkt** (1.1.1990) in Kraft getreten. Sie betreffen vor allem Wehr- bzw. Zivildienstleistende (§§ 1227 Abs. 1 S. 2, 1255 Abs. 6, 1255 a Abs. 4 RVO geändert) sowie die Verdienstgrenze beim Kinderzuschuß und bei der Waisenrente (§§ 1262 Abs. 3 S. 4, 5; 1267 Abs. 2 RVO). Die folgende

Darstellung nennt in den Gesetzesangaben sowohl die geltenden Regelungen (RVO, AVG) sowie die entsprechenden zukünftigen Bestimmungen (des SGB VI).

## 5.2 Aufgaben und Organisation der Rentenversicherung (§§ 9, 33, 109 SGB VI)

Aufgaben der Rentenversicherung sind (§ 1226 RVO, § 1 AVG):

- die Erhaltung, Besserung und Wiederherstellung der Erwerbsfähigkeit der Versicherten
- die Gewährung von Renten an Versicherte wegen Berufsunfähigkeit oder wegen Erwerbsunfähigkeit und von Altersruhegeld
- die Gewährung von Renten an Hinterbliebene verstorbener Versicherter
- die Förderung von Maßnahmen zur Hebung der gesundheitlichen Verhältnisse in der versicherten Bevölkerung sowie
- die Aufklärung und Auskunft an Versicherte und Rentner.

Die gesetzliche Rentenversicherung hat die Funktion einer Vorsorge der Versicherten und ihrer Angehörigen gegen die **Risiken Berufs- und Erwerbsunfähigkeit, Alter und Tod**. Die Leistungen aus der Rentenversicherung machen etwa ein Drittel der jährlichen Gesamtsozialleistungen aus, sie sollen gleichwohl eine **Mindest- und Grundsicherung** gewähren.

Der wichtige Bereich der Altersversorgung beruht praktisch nicht ausschließlich auf der gesetzlichen Rentenversicherung. Als weitere „Säulen“ der Alterssicherung kommen die **betriebliche Altersversorgung** (für über 50% aller Arbeitnehmer) und – für die Arbeiter und Angestellten im öffentlichen Dienst – die sog. **Zusatzversorgung** (oder Zusatzversicherung) sowie die **private Eigenvorsorge** in Form von privaten Versicherungen, Haus- und Grundbesitz etc. hinzu (vgl. hierzu Kap. 9).

Träger der Rentenversicherung sind – für die Arbeiterrentenversicherung – 18 **Landesversicherungsanstalten** sowie die See-Kasse (diese führt im Auftrag der BfA auch die Rentenversicherung für seemännische Angestellte durch) und die Bundesbahn-Versicherungsanstalt.

Die **Bundesversicherungsanstalt für Angestellte** (BfA, Sitz in Berlin) ist Träger der Rentenversicherung der Angestellten. Träger der Rentenversicherung für den Bereich des Bergbaus ist die **Bundesknappschaft** (Sitz in Bochum). Die Altershilfe der Landwirte wird von 19 landwirtschaftlichen Alterskassen durchgeführt.

## 5.3 Die versicherten Personen

Die gesetzliche Rentenversicherung kennt die Mitgliedschaft kraft Gesetz (**Versicherungspflicht**) und durch **freiwillige Versicherung**.

### 5.31 Versicherungspflicht (§§ 1227, 1227a RVO, 2, 3 AVG; §§ 1–4 SGB VI)

Die Tatsache der entgeltlichen **Beschäftigung** (oder Berufsausbildung) als Arbeitnehmer führt kraft Gesetzes zur Versicherungspflicht in der gesetzlichen Rentenversicherung. Ob die Mitgliedschaft in der Arbeiter- oder Angestelltenrentenversicherung erfolgt, kann im Einzelfall schwierig zu entscheiden sein; hilfreich sind dabei die von der Rechtsprechung entwickelten Kriterien. Dabei kommt es nicht auf eine vertragliche Vereinbarung über die Zugehörigkeit zu einer Gruppe an (vgl. Tab. 1).

*Tabelle 1: Kriterien für die Zuordnung zur Arbeiter- oder Angestelltenschaft*

Arbeiter, falls	Angestellter, falls
- überwiegend körperlich tätig	<ul style="list-style-type: none"> <li>- in § 3 Angestelltenversicherungsgesetz aufgeführt</li> <li>- in der Verordnung des Reichsarbeitsministers über die Bestimmung von Berufsgruppen der Angestelltenversicherung v. 8.3.1924, RGBl. I S. 222 (sog. Berufsgruppenkatalog) aufgeführt</li> <li>- überwiegend geistig tätig</li> </ul>

Möglich ist auch eine Tätigkeit, die Elemente beider Gruppen vereint. Bei einer solchen „gemischten Tätigkeit“ muß darauf abgestellt werden, in welchem Bereich der Schwerpunkt liegt. Die **Unterscheidung zwischen Arbeiter und Angestellten** hat Bedeutung nur für die Frage des zuständigen Rentenversicherungsträgers (§§ 125, 126 SGB VI).

Versicherungspflichtig sind auch Auszubildende („Lehrlinge“) oder sonst zu ihrer **Berufsausbildung** Beschäftigte – je nach Zuordnung in der Arbeiter- oder Angestelltenrentenversicherung (§ 1 S.1 Nr.1 SGB VI).

Auch einige **Selbständige**, deren wirtschaftliche und soziale Situation der eines abhängig Beschäftigten gleicht (z. B.: Hausgewerbetreibende, Küstenschiffer und -fischer sowie unter gewissen Voraussetzungen selbständige Lehrer und Erzieher, Artisten, Künstler und Publizisten in der Rentenversicherung der Angestellten), sind kraft Gesetz pflichtversichert (§ 2 SGB VI).

Pflichtversichert sind auch **Wehr- und Zivildienstleistende, Entwicklungshelfer** sowie Personen, die ein freiwilliges soziales Jahr ableisten (§ 3 SGB VI).

Zu erwähnen sind die durch das **Vorruhestandsgesetz** (1984) und das **Hinterbliebenen- und Erziehungszeiten-Gesetz** (1985) eingeführten



Erweiterungen: Bezieher von Vorruhestandsgeld, die unmittelbar vor Beginn dieser Leistung in der Rentenversicherung versichert waren, gelten weiterhin als Arbeitnehmer und bleiben daher pflichtversichert (§§ 1227 Abs. 2 RVO, § 2 Abs. 3 AVG; § 3 S. 1 Nr. 4 SGB VI).

Seit 1. 1. 1986 begründet auch die Erziehung des eigenen Kindes die Versicherungspflicht für 12 Kalendermonate – zukünftig **drei Jahre** – nach Ablauf der Geburt des Kindes (§ 1227 a RVO, § 2 a AVG; §§ 3 S. 1 Nr. 1, 56 SGB VI).

**Versicherungspflicht** kann nicht nur kraft Gesetz, sondern auch auf **Antrag** bestehen. Diese Möglichkeit besteht für alle Personen, die nicht oder nicht mehr (z. B. wegen Wechsels in die Selbständigkeit) rentenversicherungspflichtig sind und in Deutschland eine selbständige Erwerbstätigkeit ausüben. Voraussetzung ist, daß der Antrag innerhalb von zwei Jahren nach Aufnahme der selbständigen Erwerbstätigkeit oder nach dem Ende der Versicherungspflicht gestellt wird (§ 1227 Abs. 1 Nr. 9 RVO, § 2 Abs. 1 Nr. 11 AVG; § 4 SGB VI).

### 5.32 Versicherungsfreiheit (§ 1228–1231 RVO, § 4, 6–8 AVG; § 5 SGB VI)

Kraft Gesetzes sind bestimmte Personengruppen wegen ihres sozial bereits gesicherten Status versicherungsfrei. Dazu gehören insbesondere **Beamte, Richter, Geistliche, Berufs- und Zeitsoldaten** sowie Personen, die bereits ein **Altersruhegeld** aus der gesetzlichen Rentenversicherung beziehen sowie die Empfänger einer lebenslänglichen Versorgung, falls diese mindestens 65% der ruhegehaltsfähigen Dienstbezüge beträgt. Versicherungsfreiheit besteht weiterhin für die Ausübung einer **geringfügigen Beschäftigung** oder einer geringfügigen selbständigen Tätigkeit (zur Geringfügigkeit vgl. oben 4.32), dies gilt nicht für Auszubildende, Behinderte in geschützten Einrichtungen und Personen, die ein freiwilliges soziales Jahr ableisten (§ 5 Abs. 2 SGB VI). Versicherungsfrei sind sog. **Werkstudenten** (§ 5 Abs. 3 SGB VI), sofern sie trotz dieser Tätigkeit ihrem „Erscheinungsbild“ nach Studenten bleiben.

Versicherungsfreiheit kann auch auf Antrag eintreten (**Befreiung** von der Versicherungspflicht, §§ 1230–1231 a RVO; § 6 SGB VI). Dies gilt beispielsweise für Angehörige von kammerfähigen Berufen (z. B. Ärzte, Zahnärzte, Architekten oder Apotheker), die durch eine gesetzliche berufsständische Versorgung bereits hinreichend gesichert sind.

Die Befreiung von der Versicherungspflicht kann auf Antrag des Arbeitnehmers oder des Arbeitgebers erfolgen (vgl. § 6 Abs. 2 SGB VI).

### 5.33 Freiwillige Versicherung (§ 1233 RVO, § 10 AVG; § 7 SGB VI)

Bereits das **Rentenreformgesetz 1972** eröffnete nahezu für jeden den **freien Zugang** zur gesetzlichen Rentenversicherung. Vorausgesetzt wird seither nicht mehr eine Vorversicherungszeit (von mindestens 60 Kalendermonaten innerhalb von 10 Jahren), sondern lediglich das Fehlen einer Versicherungspflicht und die Vollendung des 16. Lebensjahres. Die Möglichkeit der freiwilligen reinen **Selbstversicherung** gewann insbesondere Bedeutung mit der 1984 erfolgten Herabsetzung der Wartezeit für Altersruhegeld (§ 1248 Abs. 7 S. 3 RVO; §§ 33, 35, 50 SGB VI – Regel-Altersrente) von ursprünglich 15 auf nunmehr 5 Versicherungsjahre. Unter Berücksichtigung der Kindererziehungszeiten (pro Kind bislang ein Jahr gem. § 56 SGB VI, künftig drei Jahre) besteht damit in erster Linie für nicht oder nicht mehr berufstätige Hausfrauen die Möglichkeit zur Begründung einer eigenen Altersrente durch die Entrichtung von freiwilligen Beiträgen.

Die Höhe der **Beiträge** ist freigestellt, von ihr und der Anzahl der geleisteten Beiträge hängt die spätere Rentenberechnung ab. Die Beiträge müssen allerdings eine gewisse **Mindesthöhe** (Mindestbeitragsbemessungsgrundlage:  $\frac{1}{7}$  der Bezugsgröße) erreichen (§ 167 SGB VI i. V. m. § 18 SGB IV). Die freiwillige Versicherung hat den Nachteil, daß Ausfallzeiten (SGB VI: **Anrechnungszeiten** und **Zurechnungszeiten**) bei der Berechnung der Rente nicht berücksichtigt werden.

Da bereits eine gleichwertige Sicherung für sie besteht, wurde für bestimmte versicherungsfreie bzw. von der Versicherungspflicht befreite Personen (z. B. Beamte, Richter, Geistliche) der Zugang zur freiwilligen Versicherung durch weitere Anforderungen, wie beispielsweise eine **Vorversicherungszeit** von 60 Monaten, erschwert (§ 1233 Abs. 1a RVO, § 10 Abs. 1a AVG; § 7 Abs. 2 SGB VI).

### 5.4 Höherversicherung (§ 1234 RVO, § 11 AVG)

Die **Höherversicherung** – eine Sonderform der freiwilligen Versicherung – gibt den Pflichtversicherten und freiwillig Versicherten die Möglichkeit, ihre spätere Alters- oder Hinterbliebenenrente dadurch zu erhöhen, daß für jeden monatlichen Pflicht- oder freiwilligen Beitrag je ein zusätzlicher Beitrag zur Höherversicherung gezahlt werden kann.

Da Höherversicherungsbeiträge nicht der dynamischen Anpassung unterliegen, empfiehlt es sich in jedem Fall, vor der Leistung solcher Beiträge ihre Zweckmäßigkeit im Wege einer Beratung beim zuständigen Rentenversicherungsträger (vgl. oben 3.4) überprüfen zu lassen.

Die Möglichkeit der Höherversicherung **entfällt ab 1992 generell** (RRG); berechtigt zur Zahlung von Höherversicherungsbeiträgen sind

dann nur noch Versicherte, die bis zum 31. 12. 1991 mindestens einen Höherversicherungsbeitrag wirksam gezahlt haben oder vor dem 1. 1. 1942 geboren sind.

### 5.5 Nachversicherung (§ 1232 RVO, § 9 AVG; § 8 SGB VI)

Beamte, Geistliche, Berufssoldaten und beamtenähnliche Personen sind wegen der ihnen gewährten lebenslänglichen Versorgung rentenversicherungsfrei. Verlieren sie diese Sicherung, weil sie – auf eigenen Wunsch oder aus sonstigen Gründen – aus dieser Beschäftigung ausscheiden, so hat sie der bisherige Arbeitgeber für die Zeit der versicherungsfreien Beschäftigung nachzuversichern, d. h., die entsprechenden Beiträge in voller Höhe (Arbeitgeber- und Arbeitnehmeranteil) nachzuentsrichten.

### 5.6 Versorgungsausgleich (§§ 1587b BGB i. V. m. §§ 1304 ff. RVO und §§ 83 ff. AVG; §§ 8, 76 SGB VI)

Durch die Scheidungsreform von 1977 wurde zur **Verbesserung der sozialen Sicherung des geschiedenen Ehegatten** der sog. **Versorgungsausgleich** geschaffen: Die versorgungsrechtlichen (Renten-)Anwartschaften der Ehegatten, die während der Ehezeit begründet und aufrechterhalten wurden, werden ihrer wertmäßigen Höhe nach ermittelt und miteinander verglichen; derjenige Ehegatte, der die höheren Anwartschaften hat, ist dem anderen gegenüber zum Ausgleich in Höhe der Hälfte der Wertdifferenz verpflichtet (§§ 1587 b ff. BGB). Soweit der ausgleichsberechtigte Ehegatte noch nicht versichert war, entsteht mit Rechtskraft der Entscheidung des Familiengerichts für ihn ein Versicherungs-(Anwartschafts-)Verhältnis.

### 5.7 Leistungen und ihre Voraussetzungen (§ 1235 RVO, § 12 AVG; §§ 9, 33 SGB VI)

Leistungen aus der gesetzlichen Rentenversicherung setzen in jedem Falle das Bestehen eines **Versicherungsverhältnisses** und eine **Antragstellung** durch den Versicherten voraus.

Für Renten ist zudem die Erfüllung einer **Wartezeit** erforderlich.

Als **Regelleistungen** werden gewährt (§ 1235 RVO, § 12 AVG):

- medizinische, berufsfördernde und ergänzende Leistungen zur Rehabilitation
- Renten
- Witwen- und Witwerrentenabfindungen
- Beitragserstattungen
- Zuschüsse zu den Aufwendungen für die Krankenversicherung der Rentner.

**Zusätzliche Leistungen** aus der Versicherung können zur Erhaltung oder zur Erlangung der Erwerbsfähigkeit der Versicherten und ihrer Angehörigen oder zur Hebung der gesundheitlichen Verhältnisse der versicherten Bevölkerung durchgeführt werden (§ 1305 RVO, § 84 AVG). Das RRG 1992 bringt im Bereich der Rehabilitation keine wesentlichen Änderungen.

### 5.71 Rentenarten

Man unterscheidet zwischen Renten wegen Alters, wegen verminderter Erwerbsfähigkeit oder wegen Todes (vgl. § 33 SGB VI); damit sind also die entsprechenden Ereignisse im Leben eines Menschen als Risiken versichert.

Das RRG 1992 hat insoweit keine Änderungen gebracht, jedoch z. T. eine neue Terminologie eingeführt. Zu den **Renten wegen Alters** zählen:

- (1) Regelaltersrente (bisher: **normales** Altersruhegeld an Versicherte nach Vollendung des 65. Lebensjahres);
- (2) Altersrente für langjährig Versicherte (bisher: **flexibles** Altersruhegeld vom 63. Lebensjahr an);
- (3) Altersrente für Schwerbehinderte, Berufsunfähige und Erwerbsunfähige (entspricht dem bisherigen vorzeitigen Altersruhegeld für diesen Personenkreis vom 60. Lebensjahr an);
- (4) Altersrente wegen Arbeitslosigkeit;
- (5) Altersrente für Frauen (bisher: vorzeitiges Altersruhegeld);
- (6) Altersrente für langjährig unter Tage beschäftigte Bergleute (bisher: Knappschaftsruhegeld).

Zu den **Renten wegen verminderter Erwerbsfähigkeit** zählen:

- (1) Rente wegen Berufsunfähigkeit (BU);
- (2) Rente wegen Erwerbsunfähigkeit (EU);
- (3) Rente für Bergleute (bisher: **Bergmannsrente** i. S. d. RKG).

Zu den **Renten wegen Todes** zählen:

- (1) Witwen- oder Witwerrente (die bisherige sog. **Wiederauflebensrente**, die nach Wiederheirat überlebender Ehegatten und Auflösung der erneuten Ehe oder Erklärung ihrer Nichtigkeit gewährt wird – § 1265 a RVO, § 42 a AVG –, wird im SGB VI als „Witwenrente oder Witwerrente nach dem vorletzten Ehegatten“ geregelt; die bisherigen Renten an frühere Ehegatten – § 1265 RVO, § 42 AVG – werden nach dem Übergangsrecht des SGB VI als ergänzende Sonderfälle weiterhin geleistet);
- (2) **Erziehungsrente** (eine Rente aus eigener Versicherung, bei der allerdings der Tod des geschiedenen Ehegatten als entscheidende Voraussetzung betrachtet werden kann – § 1265 a RVO, § 42 a AVG; § 47 SGB VI);
- (3) Waisenrente.

Keine eigenständigen Rentenarten sind:

- (1) **Teilrente** (durch das SGB VI, § 42, neu eingeführt – sie eröffnet dem Versicherten bestimmte Wahlmöglichkeiten und soll einen gleitenden Übergang von der Vollerwerbstätigkeit in den Ruhestand fördern);
- (2) **Renten auf Zeit** (§ 1276 RVO, § 53 AVG; zukünftig: Befristete Renten bei begründeter Aussicht, daß die Minderung der Erwerbsfähigkeit – EU oder BU – in absehbarer Zeit behoben werden kann, oder wenn der Anspruch von der jeweiligen Arbeitsmarktlage abhängig ist, § 102 SGB VI);
- (3) Renten wegen Todes bei **Verschollenheit** (§ 1271 RVO, § 48 AVG; § 49 SGB VI).

### 5.72 Voraussetzungen für einen Rentenanspruch

Versicherte und ihre Hinterbliebenen haben Anspruch auf Rente, wenn die für die jeweilige Rentenart erforderliche Mindestversicherungszeit – die **Wartezeit** – und die jeweiligen besonderen Voraussetzungen vorliegen. Weiterhin dürfen bestimmte **Hinzuverdienstgrenzen** nicht überschritten werden.

Zur Berechnung der Wartezeit werden neben den **Beitragszeiten**, also den Monaten, in denen Pflicht- oder freiwillige Beiträge entrichtet sind, auch Ersatzzeiten (§ 1251 RVO, § 28 AVG; § 54 SGB VI: beitragsfreie Zeiten), Zeiten der Kindererziehung (§ 1251 a RVO, § 28 a AVG; jetzt: § 56 SGB VI) sowie Zeiten aus dem Versorgungsausgleich herangezogen.

**Ersatzzeiten** (SGB VI: **beitragsfreie Zeiten**) sind Zeiten, in denen der Versicherte aus bestimmten gesetzlich festgelegten Gründen keine Beiträge zahlen konnte, z. B. aufgrund von Kriegsdienst, Gefangenschaft, Vertreibung, Flucht, NS-Verfolgung.

Unabhängig von ihrem tatsächlichen Verlauf gilt die Wartezeit als erfüllt, wenn der Versicherte aufgrund eines **Arbeitsunfalls** (dazu unten 6.) oder einer Wehrdienstbeschädigung berufs- oder erwerbsunfähig geworden oder gestorben ist. Das gilt auch, wenn der Versicherte bis zu sechs Jahren nach Beendigung einer Ausbildung infolge eines Unfalles erwerbsunfähig geworden oder gestorben ist und in den dem Versicherungsfall vorausgegangenen 24 Kalendermonaten mindestens für sechs Monate versicherungspflichtig beschäftigt war (§ 1252, § 29 AVG; § 53 SGB VI: **vorzeitige Wartezeiterfüllung**).

### 5.73 Die Voraussetzungen für die Rentenarten

Die folgenden Übersichten nennen die Voraussetzungen für die verschiedenen Rentenarten gemäß SGB VI (Rentenreform '92, VDR, 2/1990).

Tabelle 2: Renten wegen Alters

Rentenart	Regelaltersrente	Altersrente für langjährig Versicherte	Altersrente für Schwerbehinderte, Berufsunfähige oder Erwerbsunfähige	Altersrente wegen Arbeitslosigkeit	Altersrente für Frauen	Altersrente für langjährig unter Tage beschäftigte Bergleute
Besondere Voraussetzungen	Vollendung des 65. Lebensjahres	Vollendung des 63. Lebensjahres  Für Versicherte, die nach dem 31.12.1937 geboren sind, wird die Altersgrenze stufenweise angehoben (vorzeitige Inanspruchnahme mit Rentenabschlag von 0,3 % mtl. = 3,6 % jährl. möglich).	Vollendung des 60. Lebensjahres  Schwerbehinderung, Berufs- oder Erwerbsunfähigkeit bei Beginn der Rente	Vollendung des 60. Lebensjahres bei Arbeitslosen  Arbeitslosigkeit von insgesamt 52 Wochen innerhalb der letzten 1 1/2 Jahre vor Beginn der Rente  8 Jahre Pflichtbeitragszeiten in den letzten 10 Jahren vor Beginn der Rente  Für Versicherte, die nach dem 31.12.1940 geboren sind, wird die Altersgrenze stufenweise angehoben (vorzeitige Inanspruchnahme mit Rentenabschlag von 0,3 % mtl. = 3,6 % jährl. möglich).	Vollendung des 60. Lebensjahres bei Frauen  Mehr als 10 Jahre Pflichtbeitragszeiten nach Vollendung des 40. Lebensjahres	Vollendung des 60. Lebensjahres
Erforderliche Wartezeit	5 Jahre	35 Jahre		15 Jahre		25 Jahre
	Auf die Wartezeiten von 5 und 15 Jahren werden Kalendermonate mit Beitragszeiten, Ersatzzeiten und Zeiten aus einem Versorgungsausgleich angerechnet, auf die von 35 Jahren zusätzlich noch Kalendermonate mit Anrechnungszeiten, Zurechnungszeit und Berücksichtigungszeiten. Auf die Wartezeit von 25 Jahre werden Kalendermonate mit Beitragszeiten aufgrund einer Beschäftigung mit ständigen Arbeiten unter Tage angerechnet. Die Wartezeit von 5 Jahren gilt als erfüllt, wenn Versicherte bis zur Vollendung des 65. Lebensjahres eine Rente wegen verminderter Erwerbsfähigkeit oder eine Erziehungsrente bezogen haben.					
	Die Renten wegen Alters können in voller Höhe (Vollrente) oder als Teilrente (ein Drittel, die Hälfte oder zwei Drittel der Vollrente) in Anspruch genommen werden. Wird eine Altersrente nach Vollendung des 65. Lebensjahres nicht oder nur als Teilrente in Anspruch genommen, so erhöht sich die spätere Vollrente um einen Zuschlag von 0,5 % mtl. = 6 % jährl. des nicht in Anspruch genommenen Teils.					
Hinzuverdienstgrenze	unbeschränkt	<p>Die allgemeine Hinzuverdienstgrenze beträgt bis zur Vollendung des 65. Lebensjahres bei der Vollrente 470,- DM mtl. (1/7 der monatlichen Bezugsgröße)</p> <p>Teilrente von 2/3 671,83 DM mtl. (1. Halbjahr 1990) *)</p> <p>Teilrente von 1/2 1.007,74 DM mtl. (1. Halbjahr 1990) *)</p> <p>Teilrente von 1/3 1.343,65 DM mtl. (1. Halbjahr 1990) *)</p> <p>Die individuelle höhere Hinzuverdienstgrenze (nur bei der Teilrente) richtet sich bis zur Vollendung des 65. Lebensjahres nach den im letzten Kalenderjahr vor Beginn der ersten Rente wegen Alters erreichten Entgeltpunkten, wenn diese mehr als 0,5 betragen. Im Laufe eines jeden Jahres seit Rentenbeginn kann zweimal bis zum doppelten der maßgebenden Grenze hinzuverdient werden.</p>				

\*) Die Hinzuverdienstgrenzen sind fiktiv auf der Grundlage der 1990 geltenden Werte errechnet, weil die Teilrenten erst ab 1992 in Anspruch genommen werden können.

### 5.731 Renten wegen Alters

Wichtig für die Altersrente ist die Flexibilisierung und neuerdings wieder die Verlängerung der Lebensarbeitszeit. Dadurch soll das Verhältnis von Beitragszahlungen und Rentnern verbessert und die auf dem sog. Generationenvertrag (zwischen diesen Gruppen) bestehende Finanzierung zu tragbaren Beitragssätzen gesichert werden. Vom Jahre 2001 an werden die Altersgrenzen von bisher 60 (Frauen) und 63 Jahren für vorzeitige Altersrenten stufenweise auf die Regelaltersgrenze von 65 Jahren angehoben (vgl. Tab. 2).

### 5.732 Renten wegen verminderter Erwerbsfähigkeit

Die bisherigen Voraussetzungen für Renten wegen verminderter Erwerbsfähigkeit sind im wesentlichen in das SGB VI übernommen worden (vgl. Tab. 3, S. 204).

### 5.733 Renten wegen Todes

Auch die Renten wegen Todes entsprechen im wesentlichen den bisher geltenden Regelungen.

Die Einkommensanrechnung bei Witwen- und Witwerrenten ist vom RRG ebenfalls unverändert übernommen worden (§§ 18 a ff. SGB VI), jedoch auf die Waisenrenten und die Erziehungsrenten ausgedehnt worden, so daß künftig alle Renten wegen Todes nach den gleichen Grundsätzen behandelt werden (vgl. Tab. 4, S. 205).

## 5.74 Die Rentenberechnung

Die Berechnung einer Rente im konkreten Fall ist schwierig. Neben entsprechenden Broschüren stehen für Fragen zur Höhe der persönlichen Rente auch Auskunft (s. auch § 109 SGB VI) und Beratung zur Verfügung.

Die Rentenberechnung basiert bislang auf vier Faktoren (§ 1255 RVO, § 32 AVG):

- Versicherungsjahre
- Steigerungssatz
- allgemeine Bemessungsgrundlage
- persönliche Bemessungsgrundlage.

Zu den **Versicherungsjahren** zählen neben Beitrags- und Ersatzzeiten auch **Ausfallzeiten** (durch § 58 SGB VI in **Anrechnungszeiten** umbenannt) und **Zurechnungszeiten** (§ 1258 RVO, § 35 AVG).

Tabelle 3: Renten wegen verminderter Erwerbsfähigkeit

Rentenart	Rente wegen Erwerbsunfähigkeit (EU)		Rente wegen Berufsunfähigkeit (BU)	Rente für Bergleute	
				wegen im Bergbau verminderter Berufsfähigkeit	wegen Vollendung des 50. Lebensjahres
Besondere Voraussetzungen	In den letzten 5 Jahren 3 Jahre Pflichtbeitragszeiten.	Bereits vor Erfüllung der Wartezeit von 5 Jahren und seitdem ununterbrochen erwerbsunfähig.	In den letzten 5 Jahren 3 Jahre Pflichtbeitragszeiten.  Berufsunfähig sind Versicherte, deren Erwerbsfähigkeit wegen Krankheit oder Behinderung auf weniger als die Hälfte derjenigen von gesunden Versicherten mit ähnlicher Ausbildung und gleichwertigen Kenntnissen und Fähigkeiten gesunken ist.	In den letzten 5 Jahren 3 Jahre knappschaftliche Pflichtbeitragszeiten.  Im Bergbau vermindert berufsfähig sind Versicherte, die wegen Krankheit oder Behinderung nicht imstande sind, die von ihnen bisher ausgeübte und eine andere wirtschaftlich gleichwertige knappschaftliche Beschäftigung auszuüben, es sei denn, sie üben eine gleichwertige Beschäftigung außerhalb des Bergbaus aus.	Vollendung des 50. Lebensjahres.  Eine wirtschaftlich gleichwertige Beschäftigung wird im Vergleich zu der bisher ausgeübten knappschaftlichen Beschäftigung nicht mehr ausgeübt.
	Anspruch nur bis zur Vollendung des 65. Lebensjahres				
Erforderliche Wartezeit	5 Jahre vor Eintritt der Erwerbsunfähigkeit (EU).	20 Jahre vor Beginn der Rente.	5 Jahre vor Eintritt der Berufsunfähigkeit (BU).	5 Jahre vor Eintritt der im Bergbau verminderten Berufsfähigkeit.	25 Jahre vor Beginn der Rente.
Auf die Wartezeiten von 5 und 20 Jahren werden Kalendermonate mit Beitragszeiten, Ersatzzeiten und Zeiten aus einem Versorgungsausgleich angerechnet. Auf die Wartezeit von 25 Jahren werden Kalendermonate mit Beitragszeiten aufgrund einer Beschäftigung mit ständigen Arbeiten unter Tage angerechnet. Die Wartezeit von 5 Jahren ist vorzeitig erfüllt, wenn Versicherte wegen eines Arbeitsunfalls, einer Wehr- oder Zivildienstbeschädigung vermindert erwerbsfähig geworden sind und sie im Zeitpunkt des Ereignisses rentenversicherungspflichtig waren oder in den letzten zwei Jahren vorher mindestens ein Jahr mit Pflichtbeiträgen haben. Wenn Versicherte vor Ablauf von sechs Jahren nach Beendigung einer Ausbildung erwerbsunfähig geworden sind und in den letzten zwei Jahren vorher mindestens ein Jahr mit Pflichtbeiträgen haben, ist die Wartezeit von 5 Jahren ebenfalls vorzeitig erfüllt.					
Hinzuverdienstgrenze	1/7 der monatlichen Bezugsgröße (1990 = 470,- DM).		Im Rahmen der verbliebenen Erwerbsfähigkeit Beschäftigung und Hinzuverdienst möglich.	Hinzuverdienst aus einer Beschäftigung, die wirtschaftlich nicht gleichwertig mit der bisher ausgeübten ist, ist unschädlich.	



Tabelle 4: Renten wegen Todes

Rentenart	Witwenrente und Witwerrente		Waisenrente		Erziehungsrente
	kleine W.-Rente	große W.-Rente	Halbweisenrente	Vollweisenrente	
Besondere Voraussetzungen	Tod des/der Versicherten	Tod des/der Versicherten  Vollendung des 45. Lebensjahres oder Berufs- bzw. Erwerbsunfähigkeit oder Erziehung eines eigenen oder eines Kindes des versicherten Ehegatten.	Tod des/der Versicherten  Anspruch bis zur Vollendung des 18. Lebensjahres; bei Ausbildung bis zum 27. Lebensjahr.	Tod des/der Versicherten und des anderen Elternteils	Scheidung der Ehe nach dem 30.06.1977  Tod des geschiedenen Ehegatten  Erziehung eines eigenen oder eines Kindes des geschiedenen Ehegatten. Keine neue Eheschließung  Anspruch nur bis zur Vollendung des 65. Lebensjahres
Erforderliche Wartezeit	5 Jahre des/der Versicherten oder Rentenbezug des/der Versicherten zur Zeit seines/ihrer Todes.				5 Jahre aus eigener Versicherung vor dem Tode des früheren Ehegatten
Hinzuverdienstgrenze	Hinzuverdienst unbeschränkt (ausgenommen bei großer W.-Rente wegen Berufs- oder Erwerbsunfähigkeit). Teilweise Anrechnung eigenen Einkommens (z.B. Entgelt aus einer Beschäftigung, Versichertenrente), soweit es den Freibetrag (ab 1.7.1989 mtl.1013,50 DM) übersteigt. Dieser Betrag erhöht sich für jedes waisenrentenberechtigten Kind um mtl. 214,98 DM. Von dem den gesamten Freibetrag übersteigenden Einkommen werden 40 v.H. angerechnet.		Hinzuverdienst unbeschränkt. Nach Vollendung des 18. Lebensjahres teilweise Anrechnung eigenen Einkommens, soweit es den Freibetrag von mtl. 675,66 DM übersteigt. 40 v.H. von dem übersteigenden Betrag werden angerechnet.		Hinzuverdienst und Einkommensanrechnung wie bei Witwen- und Witwerrenten.

Die **persönliche Bemessungsgrundlage** wird anhand des Lebenseinkommens (Brutto-Arbeitsentgelt) des Versicherten, gemessen am Durchschnitt aller Versicherten (in %), festgestellt. Die **allgemeine Bemessungsgrundlage** ist ein im jährlichen Renten Anpassungsgesetz festgelegter Betrag (1991: 33 149 DM). Der **Steigerungssatz** beträgt beim Altersruhegeld und bei Erwerbsunfähigkeitsrenten 1,5%, bei Renten wegen Berufsunfähigkeit 1,0% (wegen der Möglichkeit des Hinzuverdienstes). Aus der Multiplikation dieser vier Faktoren ergibt sich die sog. Rentenformel zur Berechnung der **Jahresrente**:

$$\left( \frac{\text{Persönliche Bemessungsgrundlage} \times \text{allgemeine Bemessungsgrundlage}}{100} \right) \times \left( \frac{\text{Versicherungsjahre} \times \text{Steigerungssatz (1 bzw. 1,5)}}{100} \right) = \text{Jahresrente}$$

Zu dieser Rente werden **Steigerungsbeträge** aus einer etwaigen Höherversicherung (§ 1261 RVO, § 38 AVG) sowie bei vor dem 1. 1. 1984 bewilligten Renten ein **Kinderzuschuß** von jährlich 1834,80 DM pro Kind (§ 1262 RVO, § 39 AVG) hinzugerechnet.

Durch das **RRG 1992** sind die Rentenberechnungsvorschriften wesentlich geändert worden (§§ 63 ff. SGB VI); das betrifft sowohl die bislang geltende **Rentenformel**, die nun im Ergebnis zu einem **monatlichen Rentenbetrag** führt, als auch die Ermittlung der für die Rentenhöhe maßgeblichen Werte. Die **neue Rentenformel** (§ 64 SGB VI) lautet:

$$\text{Monatsrente} = \text{Persönliche Entgeltpunkte (PE)} \times \text{Rentenwertfaktor (RF)} \times \text{Aktueller Rentenwert (AR)}$$

Die Berechnung der einzelnen Faktoren ist geregelt in §§ 66, 70 ff. (BE), § 67 (RF), §§ 65 und 68 (AR) SGB VI. Die Beratungsstellen der Rentenversicherungsträger helfen mit konkreten Darstellungen (mit Beispielen) weiter.

### 5.75 Renten Anpassung

Die Renten werden zum 1. Juli eines Jahres angepaßt; diese **Dynamisierung** wird durch eine Erhöhung bislang der allgemeinen Bemessungsgrundlage, zukünftig des **allgemeinen Rentenwerts** als Faktor der Rentenformel bewirkt. Diese Erhöhung richtet sich zukünftig nicht mehr allein nach der Entwicklung der Bruttoentgelte der Arbeitnehmer (so die seit der Rentenreform 1957 geltende „**Brutto-Anpassung**“, vgl. § 1272 RVO, § 49 AVG), sondern zusätzlich werden auch die Belastungsveränderungen bei den Bruttoarbeitsentgelten und den Renten berücksichtigt, damit die Renten entsprechend den verfügbaren Arbeitnehmereinkommen steigen (**Netto-Anpassung**, §§ 65, 68, 69 SGB VI).

### 5.76 Rehabilitation; Voraussetzungen

Zu den Aufgaben der Rentenversicherung zählen auch die Erhaltung, Besserung und Wiederherstellung der Erwerbsfähigkeit der Versicherten (§ 1226 RVO, § 7 AVG; § 9 SGB VI). Maßnahmen der **Rehabilitation** sind medizinische (z. B. auch Kuren), berufsfördernde und ergänzende (z. B. Übergangsgeld) Leistungen (§§ 1236 ff. RVO, §§ 13 ff. AVG; § 13 SGB VI). Allerdings muß eine bestimmte **Vorversicherungszeit** erfüllt sein bzw. als erfüllt gelten (Arbeitsunfall etc.) (§ 1236 Abs. 1 a RVO, § 13 Abs. 1 a AVG; § 11 SGB VI).

Da die gesundheitliche und berufliche Wiederherstellung eines Versicherten insgesamt sinnvoller und für die Versichertengemeinschaft weniger belastend ist als eine dauernde Rentenzahlung, hat eine Rehabilitation **Vorrang vor der Rentenzahlung** (§ 7 Abs. 1 Rehabilitationsanpassungsgesetz).

Der Versicherte ist bei den Rehabilitationsmaßnahmen zur **Mitwirkung** verpflichtet (vgl. im einzelnen §§ 62–67 SGB I).

### 5.8 Sozialversicherung der Leistungsempfänger

Ein **Bezieher von Rente** aus der gesetzlichen Rentenversicherung, der seit der erstmaligen Aufnahme einer Erwerbstätigkeit bis zur Stellung des Rentenantrages mindestens  $\frac{1}{10}$  der zweiten Hälfte des Zeitraumes als Mitglied der gesetzlichen **Krankenversicherung** angehört hat, ist weiterhin in ihr pflichtversichert (§ 5 Abs. 1 Nr. 11 SGB V, vgl. auch § 5 Abs. 1 Nr. 12, Abs. 2 SGB V). Krankenversichert sind in diesem Falle auch die **Familienangehörigen** des Rentners.

Der Beitrag zur Krankenversicherung ist vom Rentner selbst zu tragen, er erhält jedoch einen **Zuschuß** durch den Rentenversicherungsträger (§ 1304 e RVO, § 83 e AVG; § 315 SGB VI).

### 5.9 Die Finanzierung der Rentenversicherung

Die Rentenversicherung wird zu 80% durch die **Beiträge** der Versicherten und Arbeitgeber finanziert. Etwa 20% trägt der Bund durch **Zuschüsse**. Der Beitragssatz beträgt ab 1. 4. 1991 17,7%. Als Bemessungsgrundlage wird dabei das Arbeitseinkommen bzw. das Arbeitsentgelt herangezogen, allerdings nur bis zu einer bestimmten monatlichen **Beitragsbemessungsgrenze** (1992: 6800 DM).

Die Beiträge der Versicherungspflichtigen werden von Arbeitnehmer und Arbeitgeber regelmäßig je zur Hälfte getragen (vgl. § 168 SGB VI). Die Abführung der Beiträge erfolgt durch den Arbeitgeber im Wege des Lohnabzugsverfahrens an die Krankenkassen als Einzugsstellen der Rentenversicherung. Die Pflichtbeiträge der Selbständigen, freiwillige

Beiträge und Beiträge zur Höherversicherung sind seit 1977 bargeldlos im Abbuchungs- oder Überweisungsverfahren an die Rentenversicherungsträger zu entrichten. Damit wurde das bis dahin geltende Beitragsmarkensystem abgelöst.

Im Zusammenhang mit der Finanzierung der Rentenversicherung (vgl. 4. Kap. SGB VI, §§ 153 ff.) ist oft vom sog. **Generationenvertrag** die Rede. Die von den Versicherten eingezahlten Beiträge werden nicht angespart und später – z. B. im Rentenalter – wieder zurückgezahlt (so das sog. **Kapitaldeckungsverfahren**); vielmehr dienen sie der Finanzierung der Ausgaben der Rentenversicherung im gleichen (Jahres-)Zeitraum. Diese Finanzierung durch das **Umlageverfahren** (§ 153 SGB VI) beruht auf einer – allerdings nirgends festgelegten – „Vereinbarung“ zwischen der beitragszahlenden und der rentenempfangenden Generation, wobei vorausgesetzt wird, daß die Renten der beitragszahlenden Generation von der nachfolgenden Generation in derselben Weise getragen werden.

## 6. Unfallversicherung

### 6.1 Rechtsgrundlagen

Die gesetzlichen Bestimmungen der Unfallversicherung finden sich im dritten Buch der RVO (§§ 537–1147), in den Verfahrensregelungen der §§ 1545 ff. RVO sowie in den allgemeineren Vorschriften von SGB IV und SGB X.

### 6.2 Aufgaben und Organisation der Unfallversicherung

Der Arbeitnehmer, der bei einer **betriebsdienlichen Tätigkeit** einen **Unfall** erleidet, wäre ohne die Unfallversicherung darauf angewiesen, den ihm entstandenen (Personen-)Schaden auf zivilrechtlichem Wege gegenüber seinem Arbeitgeber geltend zu machen, soweit ein Schadensersatzanspruch überhaupt besteht. Abgesehen von der Störung des **Betriebsfriedens** würde der Arbeitnehmer auch die Voraussetzungen für einen Schadensersatzanspruch beweisen müssen, was oft nicht oder nur unter großen Schwierigkeiten möglich wäre.

Diese Situation war neben der sozialen **Schutzbedürftigkeit** der Arbeitnehmer ausschlaggebend für die Einführung einer gesetzlichen Unfallversicherung (im Jahre 1885). Die gesetzliche Unfallversicherung ist deshalb nicht nur eine Sozialversicherung für die Arbeitnehmer, sondern erfüllt darüber hinaus die Funktion einer „**Haftpflichtversicherung**“ der Arbeitgeber (vgl. §§ 636, 637 RVO).

Später wurde der Schutzbereich der Unfallversicherung auch auf Personen, die im Interesse des Gemeinwohls tätig sind (z. B. Helfer bei Unfäl-

len), sowie auf Kinder während des Besuchs von Kindergärten und Schüler und Studenten ausgedehnt. Diese Versicherungsbereiche werden als „**unechte**“ **Unfallversicherung** bezeichnet.

Aufgaben der Unfallversicherung (vgl. § 537 RVO) sind

- die Verhütung von Arbeitsunfällen
- die Entschädigung des Verletzten, seiner Angehörigen und seiner Hinterbliebenen nach Eintritt eines Arbeitsunfalls
  - a) durch Wiederherstellung der Erwerbsfähigkeit des Verletzten, durch Arbeits- und Berufsförderung (Berufshilfe) und durch Erleichterung der Verletzungsfolgen
  - b) durch Leistungen in Geld an den Verletzten, seine Angehörigen und seine Hinterbliebenen.

Unter Berücksichtigung der Besonderheiten in der Seefahrt und der Landwirtschaft wurde die Unfallversicherung in **drei Versicherungszweige** gegliedert:

- die allgemeine Unfallversicherung (§§ 643–775 RVO)
- die landwirtschaftliche Unfallversicherung (§§ 776–834 RVO)
- die See-Unfallversicherung (§§ 836–895 RVO).

Die **allgemeine Unfallversicherung** umfaßt alle Unternehmen und die in ihnen tätigen Versicherten, soweit sie nicht in den beiden anderen Versicherungszweigen versichert sind.

Träger der allgemeinen Unfallversicherung sind für privatwirtschaftliche Unternehmen die gewerblichen **Berufsgenossenschaften**. Welche der derzeit 35 Berufsgenossenschaften für ein Unternehmen zuständig ist, bestimmt sich nach dem jeweiligen Gewerbezweig.

Die **Eigenunfallversicherungsträger** des Bundes, der Länder und der Gemeinden sind Träger für eigene Unternehmen und für die unechte Unfallversicherung.

Für die Unfallversicherung im Bereich der Arbeitsförderung ist die Bundesanstalt für Arbeit Träger der Versicherung.

## 6.3 Die versicherten Personen

### 6.31 Versicherungspflicht (§§ 539, 540 RVO)

Bestimmte Personen und Tätigkeiten sind bereits **kraft Gesetzes** gegen Arbeitsunfall versichert; § 539 Abs. 1 RVO enthält einen umfangreichen Katalog.

Wichtigste Gruppe sind die aufgrund eines Arbeits-, Dienst- oder Ausbildungsverhältnisses **Beschäftigten**. Die Entgeltlichkeit der Beschäftigung sowie die Gruppenzugehörigkeit (Arbeiter oder Angestellte) oder die Höhe des Verdienstes – § 8 SGB IV gilt nicht – sind ohne Bedeutung. Für das Vorliegen einer „Beschäftigung“ gilt § 7 SGB IV.

Auch bestimmte **Unternehmer** (Landwirte, Küstenschiffer und -fischer), deren mitarbeitende Ehegatten und sonstige mitarbeitende Personen sind bereits kraft Gesetzes pflichtversichert.

Versichert sind darüber hinaus **Arbeitslose** oder Sozialhilfeempfänger, wenn sie zur Erfüllung ihrer Meldepflicht die hierfür bestimmte Stelle aufsuchen oder auf Aufforderung einer Dienststelle der Bundesanstalt für Arbeit oder einer seemännischen Heuerstelle diese oder andere Stellen aufsuchen. Versicherungsschutz besteht auch im Zusammenhang mit anderen sozialversicherungsrechtlich motivierten Tätigkeiten, nämlich für Personen, die aufgrund von Arbeitsschutz- oder Unfallverhütungsvorschriften ärztlich untersucht oder behandelt werden oder denen von einem Träger der gesetzlichen Kranken- oder Rentenversicherung stationäre Behandlung oder eine Rehabilitationsmaßnahme gewährt wird.

Personen, die bei einer im öffentlichen Interesse verrichteten Tätigkeit zu Schaden kommen, sind in den Kreis der Versicherten einbezogen. Darunter fallen **Helfer bei Unglücksfällen** (freiwillig oder herangezogen), im Luftschutzdienst Tätige, **Blut- und Organspender** sowie im öffentlichen Dienst ehrenamtlich Tätige (Gemeinderäte, Zeugen vor Gericht oder einer Behörde).

Pflichtversichert sind **Kinder** während des Besuchs von Kindergärten, **Schüler** während des Besuchs allgemeinbildender Schulen, Lernende und ehrenamtlich Lehrende im Rahmen der beruflichen Aus- und Fortbildung sowie **Studierende** an Hochschulen.

Durch den 1980 neu in die RVO eingefügten § 555 a ist nunmehr auch die Leibesfrucht, deren Mutter während der Schwangerschaft einen Arbeitsunfall erleidet, selbst in der Unfallversicherung versichert.

Wer nicht zu den kraft Gesetzes pflichtversicherten Personen gehört, aber wie eine solche tätig wird (zumeist **fremdnützige Tätigkeit**), ist ebenfalls versichert (§ 539 Abs. 2 RVO). Sinn dieser auf den ersten Blick überraschenden Vorschrift ist es, auch Außenstehenden, die im Interesse des Unternehmens tätig werden, Schutz zu gewähren. Typisches und in der Rechtsprechung oft entschiedenes (z. B. BSGE 35, 140) Beispiel ist die **Pannenhilfe** zugunsten privater Fahrzeughalter.

Der Träger der Unfallversicherung kann – nach seinem Ermessen – in seiner **Satzung** die Versicherung auf den **Unternehmer**, dessen im Betrieb tätigen Ehegatten und auf Besucher des Unternehmens sowie auf Mitglieder der Selbstverwaltungsorgane der Unfallversicherungsträger erstrecken (§§ 543, 544 RVO).

### 6.32 Versicherungsfreiheit (§§ 541, 542 RVO)

Wie in der gesetzlichen Krankenversicherung sind in der Unfallversicherung solche Personen nicht ihrem Schutz unterstellt, denen (z. B. nach beamtenrechtlichen Vorschriften zur „Unfallfürsorge“, §§ 30–46 BeamtVG) bereits eine gleichwertige Sicherung gewährt wird. Allerdings sind auch diese Personen bei anderen als ihren „hauptberuflichen“ sowie unselbständigen Tätigkeiten im Rahmen der unechten Unfallversicherung versichert.

### 6.33 Freiwillige Versicherung (§ 545 RVO)

Nicht pflichtversicherte Unternehmer und ihre im Betrieb tätigen Ehegatten können auf Antrag der gesetzlichen Unfallversicherung freiwillig beitreten.

## 6.4 Leistungen und ihre Voraussetzungen

### 6.41 Arbeitsunfall; Wegeunfall; Berufskrankheit

Als Versicherungsfall in der gesetzlichen Unfallversicherung wird allgemein der **Arbeitsunfall** bezeichnet. Die RVO faßt diesen Begriff aber sehr weit und läßt darunter auch andere, von der eigentlichen Bedeutung des Wortes abweichende Ereignisse fallen, so daß an sich mehrere Versicherungsfälle unterschieden werden können:

- der Arbeitsunfall im engeren Sinne (§ 548 Abs. 1 S. 1 RVO)
- Unfall im Zusammenhang mit dem **Abheben eines Geldbetrages** (mit weiteren Voraussetzungen, § 548 Abs. 1 S. 2 RVO)
- **Unfall mit Arbeitsgerät** (§ 549 RVO)
- der Wegeunfall (§ 550 RVO)
- die Berufskrankheit (§§ 551, 840 RVO).

(Legaldefinition der entsprechenden Regelung im BeamtVG: § 31 Abs. 1 – Dienstunfall.)

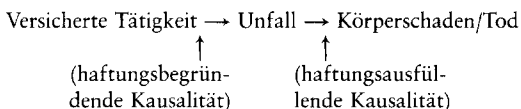
#### 6.411 Arbeitsunfall

**Arbeitsunfall im engeren Sinne** ist ein Unfall, den ein Versicherter bei einer versicherten Tätigkeit erleidet (§ 548 Abs. 1 S. 1 RVO).

Ein **Unfall** ist ein von außen einwirkendes, körperschädigendes, plötzliches, d. h. zeitlich eng (längstens: Dauer einer Arbeitsschicht) begrenztes Ereignis – Arbeitsunfall in der Schifffahrt (§§ 552, 838 RVO). Damit es sich um einen „Arbeits“-Unfall handelt, muß zwischen dem Unfall und der versicherten Tätigkeit ein **ursächlicher Zusammenhang** bestehen. Die Rechtsprechung bejaht einen solchen Zusammenhang beispielsweise bei Geschäftsreisen, Lehrgängen, beim allgemeinen Betriebssport und bei

Betriebsfeiern. Ein ursächlicher Zusammenhang muß auch zwischen Unfall und Körperschaden/Tod bestehen, wobei es hier ausreicht, daß der Unfall nach gesicherten medizinischen Kenntnissen für den Schaden eine **wesentliche Mitursache** darstellt.

Der Versicherungsfall „Arbeitsunfall“ setzt somit folgende kausale Kette voraus:



Die **Kausalität** verlangt jeweils neben der Ursächlichkeit nach der Äquivalenztheorie (*conditio sine qua non*), daß der Zusammenhang im Sinne einer „**wesentlichen Bedingung**“ besteht. Dieses zusätzliche Kausalitätserfordernis ergibt sich aus den Zielen und Zwecken der gesetzlichen Unfallversicherung und soll die zum Schadensersatz führenden Ursachen dementsprechend begrenzen: Nur Schäden aus dem betrieblichen Bereich und nicht solche aus dem privaten Bereich sollen ersetzt werden. Dem Grunde nach handelt es sich bei dieser Wertung um nichts anderes als das aus den §§ 823 ff. BGB bekannte Problem der haftungsrechtlichen Zurechnung entsprechend dem „**Schutzzweck der Norm**“.

Der Arbeitsunfall ist für die gesetzliche Unfallversicherung nur insoweit relevant, als dadurch ein **Körperschaden** oder die Beschädigung eines Körperersatzstückes (Prothese) eingetreten ist. Der Ersatz von Sachschäden ist grundsätzlich ausgeschlossen; eine einzige Ausnahme besteht nach § 765 a RVO für Sachschäden anlässlich einer Hilfeleistung bei Unglücksfällen oder sonstigen Notfällen.

**Verbotswidriges Handeln** schließt die Annahme eines Arbeitsunfalls nicht aus (§ 548 Abs. 3 RVO). Allerdings wird in solchen Fällen (z. B. Herumalbern, Werten am Arbeitsplatz, rein alkoholbedingtes Verhalten) oft der nötige ursächliche Zusammenhang zur versicherten Tätigkeit fehlen.

Die Leistungen werden versagt, wenn der Verletzte oder dessen anspruchsberechtigte Angehörige den Arbeitsunfall **absichtlich verursacht** haben (§ 553 RVO). Eine **Versagung** liegt im **Ermessen** des Leistungsträgers, falls der Arbeitsunfall beim Begehen einer als Verbrechen oder vorsätzlichen Vergehens strafbaren Handlung erfolgte und dies durch ein rechtskräftiges strafgerichtliches Urteil festgestellt ist (§ 554 RVO).

#### 6.412 Wegeunfall

Versicherungsschutz besteht auch bei **Wegeunfällen** (§ 550 Abs. 1 RVO). Der Unfall muß sich auf dem **Weg nach und vom Ort der versicherten Tätigkeit** ereignen, mit dieser also in einem inneren, ursächlichen



Zusammenhang stehen. Beispielsweise fehlt es an einem solchen Zusammenhang mit dem Weg, wenn der Unfall alleine auf **Alkoholeinfluß** zurückzuführen ist. Der Weg beginnt an der Außenhaustüre des Wohnhauses und endet am Werkstor oder an der Außentüre des Betriebsgebäudes (der weitere Weg zum eigentlichen Arbeitsplatz ist Betriebsweg und somit nach § 548 RVO als Arbeitsunfall versichert). Es muß nicht unbedingt die **kürzeste Verbindung** zwischen Wohnung und Ort der versicherten Tätigkeit gewählt werden. Wenn vernünftige Gründe (z. B. bessere Straßen, bessere Anschlüsse bei öffentlichen Verkehrsmitteln) dies rechtfertigen, ist ein **Umweg** unschädlich.

Abgesehen davon steht ein Umweg nur dann unter Versicherungsschutz, wenn der Versicherte vom unmittelbaren Weg abweicht, weil er sein Kind wegen der Berufstätigkeit fremder Obhut anvertraut oder weil er mit anderen berufstätigen oder versicherten Personen eine **Fahrgemeinschaft** unterhält (§ 550 Abs. 2 RVO).

Unterbricht der Versicherte den Weg, so besteht Versicherungsschutz während der **Unterbrechung** nur, falls diese ganz geringfügig ist (Beispiel: kurzes Stehenbleiben zum Kauf einer Zeitung oder von Zigaretten). Längere Unterbrechungen unterbrechen auch den Versicherungsschutz. Wird anschließend der Weg wieder aufgenommen, so lebt der Versicherungsschutz für den Rest des Weges wieder auf. Das Bundessozialgericht nimmt allerdings in ständiger Rechtsprechung an, daß eine endgültige und unwiderlegbare Lösung von dem betrieblichen Zweck erfolgt und damit auch für den restlichen Weg kein Versicherungsschutz mehr besteht, falls die Unterbrechung **länger als zwei Stunden** andauert (BSGE 49, 16).

#### 6.413 Berufskrankheiten

**Berufskrankheiten** (BK) sind die in der BK-Verordnung aufgeführten Krankheiten (sog. Enumerations- oder **Listenprinzip**, § 551 Abs. 1 RVO i. V. m. BK-Verordnung). Diese müssen ursächlich auf eine versicherte Tätigkeit zurückzuführen sein. Im Einzelfall kann eine Erkrankung auch als Berufskrankheit entschädigt werden, ohne daß sie in der BK-Liste enthalten ist (§ 551 Abs. 2 RVO).

Im Unterschied zum Unfall ist die Krankheit nicht durch ein plötzlich eintretendes Ereignis, sondern durch eine sich über einen längeren Zeitraum – länger als eine Arbeitsschicht – hinziehende schädigende Einwirkung gekennzeichnet.

#### 6.42 Verfahren nach Eintritt eines Versicherungsfalles

Leistungen der Unfallversicherung sind von **Amts wegen** festzustellen (§ 1545 RVO). Dies setzt aber voraus, daß der Versicherungsträger von dem Versicherungsfall Kenntnis erlangt. Der **Unternehmer** ist deshalb

verpflichtet, **Arbeitsunfälle**, die tödlich verlaufen oder zu einer Arbeitsunfähigkeit von mehr als drei Tagen führen, der Berufsgenossenschaft innerhalb von drei Tagen **anzuzeigen** (§ 1552 RVO). Für die Anzeige, die vom Arbeitgeber und – soweit vorhanden – vom Betriebsrat (Personalrat) zu unterzeichnen ist, bestehen Formblätter, die über die jeweils zuständige Berufsgenossenschaft zu beziehen sind.

Bei Berufskrankheiten gelten die Vorschriften über die Unfallanzeige entsprechend.

## 6.43 Leistungen der Unfallversicherung

### 6.431 Unfallverhütung und Erste Hilfe

Die Unfallversicherung soll „mit allen geeigneten Mitteln“ im Interesse aller Beteiligten in erster Linie die **Verhütung** von Arbeitsunfällen anstreben (§§ 546 i. V. m. 708 ff. RVO). Die Berufsgenossenschaften erlassen deshalb **Unfallverhütungsvorschriften**, deren Nichteinhaltung als Ordnungswidrigkeit geahndet werden kann (§ 710 RVO).

Ein zusätzlicher Anreiz für eine wirksame Unfallverhütung wird dadurch bewirkt, daß die Höhe der **Beiträge** auch unter Berücksichtigung der Arbeitsunfälle festgelegt sind: Entsprechend der Zahl, Schwere und Kosten von Arbeitsunfällen werden **Zuschläge** erhoben; bei unterdurchschnittlichem Unfallgeschehen können **Nachlässe** (oder Prämien) gewährt werden (§ 725 Abs. 2 RVO).

Zur Verhütung gehört auch die **Überwachung der Betriebe** durch technische Aufsichtsbeamte der Berufsgenossenschaft (vgl. §§ 712 ff. RVO) und durch vom Unternehmen bestellte Sicherheitsbeauftragte (§ 719 RVO). In diesem Gebiet wirken die Berufsgenossenschaften mit den Gewerbeaufsichtsbehörden zusammen (vgl. § 717 RVO).

Bei Eintritt eines Arbeitsunfalls soll durch qualifizierte Sofortmaßnahmen der Schaden so gering wie möglich gehalten werden. Die Berufsgenossenschaften haben daher die Unternehmer anzuhalten, in ihren Unternehmen eine wirksame **Erste Hilfe** bei Arbeitsunfällen sicherzustellen (vgl. § 721 RVO).

### 6.432 Leistungen nach Eintritt eines Arbeitsunfalls

Als mögliche Leistungen der gesetzlichen Unfallversicherung nach Eintritt eines Arbeitsunfalles sind insbesondere vorgesehen (§ 547 RVO):

- Heilbehandlung (§§ 556–559 RVO)
- Verletztengeld oder Übergangsgeld (§§ 560 ff., 568, 568 a RVO)
- besondere Unterstützung (§ 563 RVO)
- Wiederherstellung oder Erneuerung von Körperersatzstücken (§ 557 Abs. 4 RVO)
- Berufshilfe (§§ 556, 567 ff. RVO)

- Verletztenrente (§§ 580 ff. RVO)
- Sterbegeld (§ 589 RVO)
- Renten an Hinterbliebene (§§ 589 ff. RVO)
- Ersatz von Sachschäden bei Hilfeleistung (§ 765 a RVO)
- Mehrleistungen (§ 765 RVO).

Dem Verletzten standen nach früherem Recht keine Leistungen aus der gesetzlichen Unfallversicherung zu, wenn er in der gesetzlichen **Krankenversicherung** versichert war und soweit diese dieselben Leistungen gewährte wie die Unfallversicherung (§ 565 RVO); der Unfallversicherungsträger hatte allerdings dem Krankenversicherungsträger gewisse Kosten zu erstatten (§ 1504 RVO). Diese Regelungen sind durch das GRG aufgehoben worden (Übergangsrecht: Art. 63 GRG), um die gesetzliche Krankenversicherung finanziell zu entlasten.

#### 6.4321 Heilbehandlung

Die **Heilbehandlung** (§§ 556–559 RVO) soll die Folgen eines Unfalls oder einer Berufskrankheit durch eine möglichst bald einsetzende, schnelle und sachgemäße Behandlung wieder beseitigen oder so gering als möglich halten. Heilbehandlung umfaßt insbesondere **ärztliche und zahnärztliche Behandlung**, Arznei- und Verbandmittel, Heilmittel einschließlich Krankengymnastik, Bewegungstherapie, Sprachtherapie und Beschäftigungstherapie, die Ausstattung mit Körperersatzstücken und orthopädischen Hilfsmitteln, **Belastungserprobung und Arbeitstherapie** sowie die Gewährung von **Pflege**.

Soweit erforderlich, wird die Heilbehandlung **stationär** erbracht. Für die Erfüllung ihres – verglichen mit der Krankenversicherung – besonderen Auftrags gem. § 557 Abs. 2 RVO (die Heilbehandlung ist **mit allen geeigneten Mitteln** durchzuführen) haben die Unfallversicherungsträger das sog. **Durchgangsarztverfahren** entwickelt: Danach wird jeder Unfallverletzte zunächst einem „Durchgangsarzt“ (der auf die Diagnose von Unfallverletzungen spezialisiert ist und in besonderen vertraglichen Beziehungen zu den Unfallversicherungsträgern steht) vorgestellt, der entscheidet, ob eine fachärztliche oder eine besondere unfallmedizinische Versorgung erforderlich ist – insoweit kann die freie Arztwahl bei berufsgenossenschaftlicher Behandlung eingeschränkt werden. In ländlichen Gegenden gibt es statt des Durchgangsarztverfahrens das **Beratungsfacharztverfahren**.

Die Unfallversicherungsträger haben weiterhin **besondere Heilverfahren** eingeführt, die eine besonders qualifizierte medizinische Versorgung sicherstellen sollen: Das „Augen- und Hals-Nasen-Ohren-Facharztverfahren“ betrifft katalogmäßig genannte, schwere Verletzungen dieser Bereiche, die eine stationäre Versorgung erforderlich machen; entsprechendes gilt für das „Verletztenarztverfahren“ und das „Hautarztver-

fahren“; das „H-Arztverfahren“ dient der Beteiligung von besonders qualifizierten Ärzten (vgl. § 557 Abs. 2 S. 2 RVO) und erlaubt ihnen in bestimmten Fällen eine **berufsgenossenschaftliche Behandlung**. Schließlich haben die Unfallversicherungsträger reine **Unfallkrankenhäuser** (z. B. Bergmannsheil, Bochum) und eine Reihe von **Sonderstationen** in anderen Kliniken errichtet.

#### 6.4322 Verletztengeld

**Verletztengeld** (§ 560 RVO) erhält der Verletzte, der **arbeitsunfähig** ist und keinen Anspruch auf Arbeitsentgelt (z. B. nach den Grundsätzen der Lohnfortzahlung) hat. Diese Leistung ist meist höher als das entsprechende Krankengeld der gesetzlichen Krankenversicherung.

#### 6.4323 Berufshilfe

**Berufshilfe** (§ 567 RVO) umfaßt eine Fülle denkbarer Maßnahmen und dient der (erneuten oder erstmaligen) **Eingliederung** des Verletzten **in das Arbeitsleben**. Primär soll die Wiederaufnahme der bisher ausgeübten Tätigkeit erreicht werden. Ist dies nicht möglich oder war der Verletzte vor dem Unfall noch nicht erwerbstätig, so ist er auf Kosten der Unfallversicherung für einen anderen Beruf auszubilden. Nicht selten wird in der Praxis ein beruflicher Aufstieg erreicht. Während der Berufshilfe erhält der Verletzte **Übergangsgeld** (§ 568 RVO).

#### 6.4324 Verletztenrente

**Verletztenrente** (§§ 580, 581 RVO) wird gewährt, sofern die zu entschädigende **Minderung der Erwerbsfähigkeit** (MdE) über die 13. Woche nach dem Arbeitsunfall hinaus andauert und wenigstens 20% beträgt. Die Rente wird normalerweise erstmals mit dem Tag nach dem Wegfall der Arbeitsunfähigkeit in Sinne der Krankenversicherung gezahlt. War der Versicherte nicht arbeitsunfähig oder wurde kein Arbeitsentgelt erzielt (z. B. Schüler), so beginnt die Rente bereits mit dem Tage nach dem Arbeitsunfall.

Zur Berechnung der Rente wird der sog. **Jahresarbeitsverdienst** (JAV) des Verletzten herangezogen. Dieser errechnet sich aus dem Gesamtbeitrag aller Arbeitsentgelte und Arbeitseinkommen des Verletzten im Jahre vor dem Arbeitsunfall (§ 571 RVO). Der Jahresarbeitsverdienst wird unter Berücksichtigung des hypothetischen beruflichen Werdegangs des Verletzten neu angepaßt, falls dieser sich noch in Ausbildung befand oder noch nicht das 25. Lebensjahr vollendet hat (§ 573 RVO). Für verletzte Kinder, Schüler und Studenten wird ein fiktiver Jahresarbeitsverdienst zugrunde gelegt (§ 575 Abs. 3 RVO). Der zu berücksichtigende Jahresarbeitsverdienst ist gesetzlich nach unten strikt begrenzt und nach oben flexibel (ab 36 000 DM) (§ 575 Abs. 1, 2 RVO); die Satzungen sehen regelmäßig ein Mehrfaches dieses Betrages vor.

Die **Höhe der Rente** richtet sich nach der MdE. Beträgt diese 100%, so besteht Anspruch auf die sog. **Vollrente** ( $\frac{2}{3}$  des JAV). **Teilrente** wird dementsprechend bei einer geringeren Minderung – mindestens 20% – gewährt. Die Minderung der Erwerbsfähigkeit und somit die Rente richten sich nicht nach dem konkreten Erwerbsschaden (i. S. der tatsächlichen Einbuße am Arbeitseinkommen infolge des Arbeitsunfalls), sondern nach dem Grad der verbliebenen körperlichen Versehrtheit (**abstrakte Schadensberechnung**); die Rente wird also auch dann gezahlt (und zwar regelmäßig bis zum Lebensende), wenn z. B. der Verdienst infolge erfolgreicher medizinischer und beruflicher Rehabilitation höher ist als vor dem Unfall. Eine Rechtfertigung für diese Art des – abstrakten – Schadensausgleichs wird darin gesehen, daß auf diese Weise der Sache nach der immaterielle Schaden ausgeglichen wird, zumal bei Arbeitsunfall ein zivilrechtlicher Anspruch auf **Schmerzensgeld** entfällt (wegen § 636 RVO – Entfallen einer ggf. bestehenden Unternehmerhaftung).

Zusätzlich zu der Verletztenrente wird unter bestimmten Voraussetzungen eine **Schwerverletztenzulage** (§ 582 RVO) sowie eine **Kinderzulage** (§ 583 RVO) geleistet.

#### 6.4325 Leistungen bei Tod des Versicherten

Wurde durch den Arbeitsunfall der **Tod** des Versicherten verursacht, kommen folgende Leistungen in Betracht:

**Sterbegeld** ( $\frac{1}{12}$  des JAV, mindestens aber 400 DM) und die Kosten der Überführung des Verstorbenen an den Ort der Bestattung werden als Zuschuß zu den Kosten der Bestattung geleistet (§ 589 Abs. 1 RVO).

**Hinterbliebenenrenten** (§§ 590–599 RVO) werden als Witwen- bzw. Witwerrente, Geschiedenenrente, Waisenrente und Elternrente gewährt. Die Höhe der jeweiligen Rente liegt zwischen 20 und 40% des JAV des Verstorbenen. Die Summe aller gezahlter Hinterbliebenenrenten darf den Höchstbetrag von 80% des Jahresarbeitsverdienstes nicht übersteigen (§ 598 RVO); andernfalls erfolgt eine Kürzung.

Für die ersten drei Monate nach dem Tod des Ehegatten erhält die Witwe/der Witwer eine **Überbrückungshilfe** in Höhe des Unterschiedsbetrags zwischen der Witwen-/Witwerrente und der Vollrente (§ 591 RVO).

Auch wenn der Tod des Verletzten infolge anderer Umstände als des Arbeitsunfalls, beispielsweise durch eine zusätzliche Krankheit eintritt, werden einmalige **Beihilfen** für Witwen/Witwer und Waisen ( $\frac{2}{5}$  des JAV) sowie eine **laufende Beihilfe in Härtefällen** erbracht (§§ 600–602 RVO).

Bei Verletztenrenten, Witwen- und Witwerrenten ist die Kapitalisierung in Form einer **Abfindung** möglich (§§ 603–616 RVO).

## 6.5 Finanzierung der Unfallversicherung (§§ 723–761 RVO)

Die **Unternehmer**, die Versicherte beschäftigen oder selbst versichert sind, sind Mitglieder der jeweils für sie zuständigen Berufsgenossenschaft. Sie tragen allein durch ihre **Beiträge** die Finanzierung der gesetzlichen Unfallversicherung.

Die Höhe der Beiträge bemißt sich nach den im Unternehmen geleisteten **Lohnsummen** sowie nach dem Grade der Unfallgefahr (Zahl und Schwere); danach wird der Unternehmer in einer bestimmten **Gefahrenklasse** veranlagt. Zur Maßgeblichkeit der Arbeitsunfälle für die Beitragshöhe vgl. oben 6.431.

Die Berufsgenossenschaften sind verpflichtet, unter sich einen **Lastenausgleich** vorzunehmen, wenn die Leistungsfähigkeit einer (oder mehrerer) Berufsgenossenschaft(en) gefährdet ist (Art. 3 UVNG v. 1963).

## 7. Arbeitsförderung

### 7.1 Rechtsgrundlagen

Wichtigste Rechtsgrundlage der Arbeitsförderung ist das **Arbeitsförderungsgesetz** (AFG) vom 25. Juni 1969, welches im Rahmen der Zusammenfassung in das SGB als III. Buch aufgenommen werden soll; bis dahin gilt es als besonderer Teil des SGB (Art. II § 1 Nr. 2 SGB I).

### 7.2 Aufgabe und Organisation

Arbeitsförderung steht als umfassender Begriff für eine **Vielzahl von Maßnahmen**. So beinhaltet sie beispielsweise neben der Berufsberatung, der Arbeitsvermittlung und der Förderung der beruflichen Bildung die Leistung von Kurzarbeiter- und Arbeitslosengeld (vgl. §§ 3, 19 SGB I, 3 AFG). Da neben **individueller Förderung und Sicherung** von Arbeitnehmern (teilweise auch von Arbeitgebern) ebenso das Allgemeininteresse an der Verbesserung der **Beschäftigungsstruktur** und am **Wachstum der Wirtschaft** Zielvorgaben darstellen (§ 1 AFG), hat die Arbeitsförderung auch arbeits- und wirtschaftspolitische Zielsetzungen.

Gegenüber den sonstigen Bereichen der Sozialversicherung wird die Arbeitsförderung wegen einiger Besonderheiten oft als zur „Sozialversicherung im weiteren Sinne“ gehörend betrachtet; das kommt auch im SGB zum Ausdruck (vgl. §§ 3 und 4 SGB I sowie zur Anwendbarkeit des SGB IV die §§ 173 a, 179 Nr. 1 AFG, 1 Abs. 2 S. 2 SGB IV).

Träger der Arbeitsförderung ist die **Bundesanstalt für Arbeit** (BA – Sitz in Nürnberg) mit ihren Unterbehörden: Landesarbeitsämter, **Arbeitsämter**, Nebenstellen (§§ 19 Abs. 2 SGB I, 189 Abs. 2 AFG). Die BA ist entgegen dem Wortlaut des § 189 Abs. 1 S. 1 AFG und anders als die übrigen Sozialversicherungsträger nicht als Körperschaft, sondern als **Anstalt** organisiert; autonomes Recht setzt sie durch die **Anordnungen** ihres Verwaltungsrates.

### 7.3 Die anspruchsberechtigten und versicherten Personen

Der Kreis der **Anspruchsberechtigten** ist im AFG weiter gezogen als der Kreis derjenigen, die durch Gesetz, also zwangsweise in Rechtsbeziehungen zur Arbeitsverwaltung treten und insbesondere durch ihre **Beiträge** die Leistungen gemäß dem AFG finanzieren – auch für diejenigen Berechtigten, die Leistungen insbesondere des Zweiten Abschnitts des AFG („Beschäftigung und Arbeitsmarkt“, §§ 4–62) in Anspruch nehmen, ohne dafür Beiträge erbracht zu haben.

#### 7.31 Beitragspflicht

Das AFG spricht anders als übrige Sozialversicherungszweige nicht von Versicherungs-, sondern von **Beitragspflicht**. Hiermit ist im Grunde genommen nur gesagt, daß diese Personen **pfllichtversichert** sind und nicht, wer die Beiträge zu zahlen hat. So müssen die Beiträge für „beitragspflichtige“ Arbeitnehmer u. U. vom Arbeitgeber getragen werden (§ 171 Abs. 1 AFG; regelmäßig allerdings hälftige Beitragstragung, § 167 AFG).

§ 168 Abs. 1 S. 1 AFG regelt die Beitragspflicht der **Arbeitnehmer**, also der Arbeiter und Angestellten, die gegen Entgelt (§ 14 SGB IV) oder zu ihrer Berufsausbildung beschäftigt sind. Ihnen sind die Heimarbeiter gem. § 168 Abs. 4 AFG gleichgestellt. Insoweit wird wie sonst bei der Sozialversicherung auch auf eine nichtselbständige Arbeit abgestellt (§ 173 a AFG i. V. m. § 7 SGB IV).

Weiterhin sind beitragspflichtig **Jugendliche** in Behinderteneinrichtungen und Jugendliche in Einrichtungen der Jugendhilfe (§ 168 Abs. 1 S. 2 AFG), **Wehr- und Ersatzdienstleistende** unter bestimmten Voraussetzungen sowie **Gefangene** (vgl. § 168 Abs. 1 S. 3; Abs. 2; Abs. 3 a AFG).

Weiterhin unterliegen auch **Arbeitgeber** der Beitragspflicht. Dabei ist nach § 172 Abs. 1 S. 1 AFG Arbeitgeber, wer mindestens einen beitragspflichtigen bzw. nur nach § 169 c Nr. 1 AFG beitragsfreien Arbeitnehmer (nach Vollendung des 65. Lebensjahres) beschäftigt. Die Beitragspflicht der Arbeitgeber beruht darauf, daß einige Leistungen der Arbeitsförderung auch ihnen zugute kommen.

Aus dieser Aufzählung wird deutlich, daß – bis auf die genannten Arbeitgeber – sonstige **selbständig Tätige nicht** zum Kreis der Beitragspflichtigen zählen, selbst wenn sie in anderen Sozialversicherungszweigen versicherungspflichtig sind (Beispiel: Unternehmer i. S. d. § 539 Abs. 1 Nr. 5 RVO, die nicht zugleich Arbeitgeber sein müssen).

Gemäß § 170 Abs. 1 AFG beginnt die Beitragspflicht für die Arbeitnehmer (und damit für die Arbeitgeber) kraft Gesetzes mit dem **Tage des Eintritts in das Beschäftigungsverhältnis** oder mit dem Tage nach dem Erlöschen der Beitragsfreiheit (zum entsprechenden Ende der Beitragspflicht vgl. § 170 Abs. 2 AFG). Der für Arbeitnehmer und Arbeitgeber gleiche Beitragssatz beträgt vom 1. April 1991 bis zum 31. Dezember 1991 je 3,4%, danach je 3,15% der Beitragsbemessungsgrundlage (§§ 167 S. 2, 174; zur Beitragsbemessungsgrundlage s. § 175 Abs. 1).

Diese Beiträge werden mit den Beiträgen zur Kranken- und Rentenversicherung an die zuständigen **Krankenkassen als Einzugsstellen** entrichtet, wobei der Arbeitgeber als Schuldner des gesamten Beitrags gilt (§§ 28 d, e, h SGB IV). Im übrigen sind Beiträge auch von Lohnersatzleistungen wie z. B. Krankengeld abzuführen (§ 186 AFG).

### 7.32 Beitragsfreiheit

Unselbständig Tätige, die unter den Personenkreis des § 168 AFG fallen, sind nur dann beitragspflichtig, wenn sie nicht von der **Beitragsfreiheit** nach den §§ 169 ff. AFG erfaßt werden.

Durch die Übernahme einzelner **Befreiungstatbestände** aus der gesetzlichen Krankenversicherung sind gem. § 169 AFG insbesondere **Beamte** beitragsfrei. Weiterhin unterliegen beispielsweise kurzzeitig und **geringfügig Beschäftigte** (§ 169 a AFG), **Werkstudenten** (§ 169 b) und Arbeitnehmer, die das 65. Lebensjahr vollendet haben (§ 169 c Nr. 1 AFG), nicht der Beitragspflicht, bei letzteren ist der Arbeitgeber beitragspflichtig.

Ein freiwilliger Versicherungsbeitritt (**Versicherungsberechtigung**) ist im AFG nicht vorgesehen.

## 7.4 Die Leistungen

Leistungen der Arbeitsförderung sind (§§ 19 Abs. 1 SGB I, 3 Abs. 2 AFG):

- Arbeitsvermittlung und Berufsberatung (§§ 13–32 AFG)
- Förderung der beruflichen Bildung (§§ 33–52 AFG)
- Förderung der Arbeitsaufnahme und der Aufnahme einer selbständigen Tätigkeit (§§ 53–55 a AFG)
- Berufsfördernde Leistungen zur Rehabilitation (§§ 56–62 AFG)



- Förderung der Teilnahme an Deutsch-Sprachlehrgängen (§§ 62 a–62 d AFG)
- Leistungen zur Erhaltung und Schaffung von Arbeitsplätzen (Kurzarbeitergeld, Förderung der ganzjährigen Beschäftigung in der Bauwirtschaft, Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen – §§ 63–99 AFG)
- Leistungen bei Arbeitslosigkeit und bei Zahlungsunfähigkeit des Arbeitgebers (Arbeitslosengeld und -hilfe, Konkursausfallgeld – §§ 100–141 n AFG).

Die Unmöglichkeit, den Leistungen jeweils eindeutige Funktionen zuzuordnen, macht eine Einteilung schwierig. Einen Ansatzpunkt für eine **Systematisierung** bietet § 5 AFG. Danach gehen die Vermittlung in berufliche Ausbildungsstellen oder Arbeit sowie die Maßnahmen zur Förderung der beruflichen Bildung der Zahlung u. a. von Kurzarbeiter- oder Arbeitslosengeld vor, so daß sich eine Einteilung in **vorbeugende und ausgleichende Leistungen** vornehmen läßt: Langfristig vorbeugende Maßnahmen (Berufsberatung, Arbeitsvermittlung, Förderung der beruflichen Bildung) genießen Priorität vor kurzfristigen Präventivmaßnahmen wie der Zahlung von Kurzarbeiter- und Schlechtwettergeld. Bei eingetretener Arbeitslosigkeit erfolgen als Ausgleichszahlungen Arbeitslosengeld und -hilfe.

#### 7.41 Arbeitsvermittlung und Berufsberatung (§§ 13–32 AFG)

Für die **Arbeitsvermittlung und Berufsberatung** einschließlich der Vermittlung in berufliche Ausbildungsstellen besitzt die BA ein **Monopol** (§ 4 AFG). Gem. §§ 21 und 30 AFG werden Beratung und Vermittlung von der BA **unentgeltlich** ausgeübt. Hierbei gilt das Prinzip der unparteilichen Vermittlung und Beratung (§ 20 AFG).

**Arbeitsvermittlung** bedeutet die Zusammenführung von Arbeitsuchendem und Arbeitgeber zur Begründung eines Arbeitsverhältnisses, d. h. zum Abschluß eines Arbeitsvertrages (§ 13 Abs. 1 AFG). Aus § 13 Abs. 2 AFG wird deutlich, daß diese Vermittlungstätigkeit in unterschiedlicher Weise geschehen kann. Neben oder unabhängig von der Arbeitsvermittlung kann eine **Arbeitsberatung** über die in § 15 Abs. 1 AFG aufgeführten Themenkreise (z. B. Lage auf dem Arbeitsmarkt, Möglichkeit der beruflichen Förderung usw.) erfolgen, wobei auch Arbeitgeber als Leistungsberechtigte in Frage kommen.

Während die **Berufsberatung** i. S. d. § 25 AFG eine individuelle Maßnahme darstellt, richtet sich die **Berufsaufklärung** (§ 31 AFG) an die Öffentlichkeit; sie wird z. B. in Schulen vorgenommen.

## 7.42 Förderung der beruflichen Bildung (§§ 33–52 AFG)

### 7.421 Allgemeine Vorschriften

Die §§ 33 ff. AFG treffen Aussagen zur Förderung der **beruflichen Bildung**; die schulische (unter Einbeziehung der Hochschulen) Ausbildungsförderung regelt das BAFöG.

Das Gesetz trennt zwischen „institutioneller“ Förderung der beruflichen Bildung (§§ 50–52 AFG) und „individueller“ Förderung der beruflichen Bildung (§§ 40 ff. AFG). Die **institutionelle Förderung**, die hier nicht eingehender behandelt werden soll, sieht Maßnahmen wie Darlehen und Zuschüsse zum Aufbau oder zur Erweiterung von Einrichtungen der beruflichen Bildung vor.

Die allgemeinen Vorschriften der §§ 33–39 AFG gelten teilweise für beide Förderungsarten, beispielsweise § 33 Abs. 1 S. 2 AFG. Besteht auf die hier noch zu erörternden Maßnahmen bei Erfüllung der Voraussetzungen auch grundsätzlich ein Rechtsanspruch (s. auch § 38 SGB I), so steht nach dieser Norm die Ausgestaltung, also das „Wie“ der Leistung, im pflichtgemäßen Ermessen der BA.

§ 36 AFG stellt einen Katalog von Voraussetzungen für die **individuelle Förderung** auf: Gem. § 36 Nr. 1 AFG muß der Antragsteller beabsichtigen, eine die Beitragspflicht begründende Beschäftigung im Geltungsbereich des Gesetzes aufzunehmen oder fortzusetzen. Somit können die nach den §§ 168 ff. AFG beitragsfreien Personen grundsätzlich keine Leistungen nach diesen Vorschriften beanspruchen. Neben der **Geeignetheit** insbesondere auch in körperlicher (gesundheitlicher) Hinsicht (BSG SozR 4100 § 36 Nr. 5) erfordert ein Anspruch weiterhin, daß die Teilnahme an der Maßnahme im Hinblick auf die **arbeitsmarktpolitischen Ziele** des § 2 und unter Berücksichtigung von Lage und Entwicklung des Arbeitsmarktes zweckmäßig ist (Nr. 3 S. 1), was in den Sätzen 2 und 3 konkretisiert wird. Das BSG sieht im Begriff der „Zweckmäßigkeit“ ebenso wie in der „Geeignetheit“ unbestimmte Rechtsbegriffe mit Beurteilungsspielraum (BSG SozR 4100 § 36 Nr. 7). § 37 AFG bestimmt als negative Voraussetzung, daß nicht andere öffentlich-rechtliche Stellen leistungspflichtig sind (**Nachrang**).

### 7.422 Individuelle Förderung der beruflichen Ausbildung und Fortbildung

Berufliche **Ausbildung** i. S. d. §§ 40 ff. AFG ist jede erste – ebenso wie im Berufsbildungsgesetz – zum Abschluß führende Berufsausbildung, während beispielsweise bei Leistungen zur beruflichen Fortbildung eine abgeschlossene Berufsausbildung oder eine angemessene Berufserfahrung vorausgesetzt wird (§ 41 Abs. 1 AFG). Soweit dem Auszubildenden

die für eine der in § 40 Abs. 1 AFG aufgeführten Ausbildungsarten erforderlichen Mittel nicht anderweitig zur Verfügung stehen, gewährt die BA Leistungen in Form von Ausbildungsbeihilfen (**Zuschüsse** oder **Darlehen**). Diese Ausbildungsbeihilfe erfolgt grundsätzlich unabhängig von der Dauer der Ausbildung oder im Fall des § 40 a AFG ohne Anrechnung des Einkommens (vgl. auch die Kapitel 22 und 23).

Die **Fortbildung** unterscheidet sich von der **Umschulung** – für die gem. § 47 Abs. 1 AFG weitgehend die Vorschriften über die Fortbildung gelten – dadurch, daß die in dem bisherigen Beruf erworbenen Kenntnisse und Fertigkeiten für den neuen Beruf übernommen werden, während dies bei der Umschulung nicht oder kaum der Fall ist.

Das Gesetz stellt Anforderungen in sachlicher, persönlicher und zeitlicher Hinsicht. So werden nach § 43 Abs. 2 AFG keine Leistungen gewährt, wenn die Teilnahme an einer Maßnahme überwiegend im Interesse des Betriebes liegt. §§ 42, 46 AFG beschränken den **förderungsfähigen Personenkreis** und verlangen grundsätzlich eine gewisse Vorbeschäftigungszeit; diese ist auch bei einer Tätigkeit als Hausfrau gegeben. Zudem muß (mit Ausnahmen) für eine gewisse Zeit eine die Beitragspflicht begründende Beschäftigung ausgeübt worden sein. Die Vorschriften der §§ 41 Abs. 3, 47 Abs. 3 AFG nehmen in der Regel solche Maßnahmen von der Förderung aus, die länger als zwei Jahre dauern.

Für die Dauer der Teilnahme an einer Maßnahme der Fortbildung oder Umschulung gewährt die BA **Unterhaltsgeld** (§ 44 AFG) und trägt notwendige Kosten i. S. d. § 45 AFG.

Zum **Einarbeitungszuschuß** vgl. § 49 AFG. Hier ist der Arbeitgeber der Leistungsberechtigte.

### 7.43 Förderung der Arbeitsaufnahme und der Aufnahme einer selbständigen Tätigkeit (§§ 53–55 a AFG)

Nach § 53 AFG können (Ermessensleistung) Arbeitslose und von Arbeitslosigkeit unmittelbar bedrohte Arbeitssuchende wirtschaftliche Hilfen als Zuschuß oder Darlehen zur **Förderung der Arbeitsaufnahme** auf Antrag erhalten. Zu den Leistungen zählen beispielsweise **Zuschüsse** zu den Bewerbungs-, Reise- und Umzugskosten oder **Trennungsbefreiungen**.

Arbeitgebern kann gem. § 54 AFG ein Darlehen oder ein Zuschuß zur Eingliederung von Arbeitssuchenden, deren Unterbringung erschwert ist, gewährt werden.

Die Leistungen zur Aufnahme einer selbständigen Tätigkeit (sog. **Überbrückungsgeld**) regelt § 55 a AFG.

#### 7.44 Berufsfördernde Leistungen zur Rehabilitation (§§ 56–62 AFG)

Die BA erbringt berufsfördernde und ergänzende Leistungen nur **nachrangig** (§ 57 S. 1 AFG). Bei Zuständigkeit eines anderen Rehabilitationsträgers hat sie erforderliche Maßnahmen vorzuschlagen (§ 57 S. 2 AFG), der an einem solchen Vorschlag rechtlich jedoch nicht gebunden ist (§ 5 Abs. 5 RehaAnglG).

##### 7.441 Institutionelle Förderung

Nach §§ 58 Abs. 1 S. 1, 50 AFG kann die BA Darlehen und Zuschüsse für Einrichtungen der beruflichen Ausbildung, Fortbildung und Umschulung – vor allem für Berufsbildungs- und Berufsförderungs-zwecke – gewähren (**institutionelle Förderung**). Weiterhin kann die Schaffung von **Werkstätten für Behinderte** gefördert werden (§ 61 AFG).

##### 7.442 Individuelle Förderung

Die **individuelle Förderung** innerhalb der berufsfördernden und ergänzenden Leistungen zur Rehabilitation lehnt sich in ihrer gesetzlichen Regelung an die §§ 13 ff. AFG an und verweist damit insbesondere auf die Vorschriften hinsichtlich der beruflichen Bildung und der Förderung der Arbeitsaufnahme (§ 58 Abs. 1 S. 1 AFG). Somit sind auch die in § 36 AFG aufgestellten Voraussetzungen zu beachten. § 36 S. 1 Nr. 1 gilt jedoch nicht bei der Förderung in einer Werkstätte für Behinderte (§ 58 Abs. 1 a AFG). Neben dieser Besonderheit werden auch weitere Regelungen in den §§ 56 ff. AFG modifiziert und den Bedürfnissen der Behinderten angepaßt.

Maßnahmen zur beruflichen Rehabilitation werden nach den §§ 56 ff. AFG grundsätzlich **nicht** von einer früheren **Beitragsleistung** abhängig gemacht (Ausnahme: Übergangsgeld, § 59 AFG). Des weiteren besteht ein Unterschied im Verhältnis der schulischen zur betrieblichen Bildung. Während § 34 Abs. 4 AFG allgemein Maßnahmen an Hochschulen oder Fachhochschulen von der Förderung ausnimmt, erklärt § 58 Abs. 1 AFG diese Vorschrift im Rahmen der beruflichen Rehabilitation für nicht anwendbar. § 58 Abs. 1 S. 2 AFG bestimmt, daß **Berufsausbildungsbeihilfen** nicht nur bei betrieblicher oder überbetrieblicher Ausbildung geleistet werden (vgl. § 40 Abs. 1 S. 1 AFG), sondern Leistungen auch gewährt werden, wenn die Ausbildung wegen der Art oder Schwere der Behinderung in einer besonderen Ausbildungsstätte für Behinderte stattfindet und in einem zeitlich nicht überwiegenden Abschnitt schulisch durchgeführt wird.

Die berufsfördernden Leistungen sind auf eine möglichst dauerhafte **berufliche Eingliederung** gerichtet. Dabei sind Eignung, Neigung und bisherige Tätigkeit zu berücksichtigen (§ 56 Abs. 1 AFG). Am Anfang

der beruflichen Rehabilitation stehen oft berufsvorbereitende Maßnahmen wie Berufsfindung, Arbeitserprobung, Grundausbildungs- und Förderungslehrgänge sowie Lehrgänge zur Verbesserung der Eingliederungsmöglichkeiten. Neben der Ausbildung, Fortbildung und Umschulung als dem Hauptgebiet der beruflichen Rehabilitation ergänzt § 56 Abs. 3 AFG die Leistungen. So sind u. a. die Übernahme der Beiträge zur Sozialversicherung sowie der unmittelbar mit der berufsfördernden Leistung im Zusammenhang stehenden Kosten vorgesehen. Erfüllt der Leistungsberechtigte die Voraussetzungen für die Gewährung von Übergangsgeld nicht (s. §§ 56 Abs. 3 Nr. 1, 59 Abs. 1 AFG), wird bei der Teilnahme an einer Maßnahme i. S. d. § 40 AFG ein **Ausbildungsgeld** gewährt. Zur zeitlichen Dauer der Leistungen vgl. u. a. §§ 56 Abs. 4, 58 Abs. 1 a AFG.

Bezüglich der **Förderung der Arbeitsaufnahme** verweist § 58 Abs. 1 S. 1 AFG auf § 53 AFG mit der Maßgabe, daß Leistungen nach dieser Vorschrift auch dann gewährt werden können, wenn der Behinderte nicht arbeitslos oder von Arbeitslosigkeit unmittelbar bedroht ist. Zum nicht anwendbaren § 54 AFG s. § 58 Abs. 1 b AFG: Diese **Eingliederungshilfe** hat zur Voraussetzung, daß dem Behinderten die zum Erreichen der vollen Leistungsfähigkeit notwendigen Kenntnisse und Fertigkeiten an einem Arbeitsplatz vermittelt werden müssen oder daß ihm nur so ein seinem Leistungsvermögen angemessener Dauerarbeitsplatz geboten werden kann. Die Förderung der Arbeitsaufnahme bezweckt auch der **Ausbildungszuschuß** nach § 60 AFG.

Eine Konkretisierung des Leistungsumfanges der beruflichen Rehabilitation enthält die „Anordnung Reha“ der BA.

#### **7.45 Förderung der Teilnahme an Deutsch-Sprachlehrgängen** (§§ 62 a–d AFG)

Die mit Wirkung vom 1. 1. 1988 eingefügten Vorschriften sehen Leistungen zur Förderung der Teilnahme an **Sprachlehrgängen** insbesondere für Aussiedler, Asylberechtigte und Kontingentflüchtlinge in Form von Unterhaltsgeld und unter bestimmten Voraussetzungen einer Kostenerstattung für die Träger dieser Lehrgänge vor.

#### **7.46 Leistungen zur Erhaltung und Schaffung von Arbeitsplätzen** (§§ 63–99 AFG)

Vorgesehen sind Leistungen wie die Gewährung von Kurzarbeiter-, Winter- und Schlechtwettergeld, Leistungen an Arbeitgeber in der Bauwirtschaft zur Förderung der ganzjährigen Beschäftigung und Maßnahmen zur Arbeitsbeschaffung.

### 7.461 Kurzarbeitergeld

**Kurzarbeit** im Sinne des AFG bedeutet den vorübergehenden Arbeitsausfall wegen Arbeitszeitverkürzung ohne Lohnausgleich. Voraussetzungen für die Leistung von Kurzarbeitergeld bestehen in sachlicher (betrieblicher) und in persönlicher Hinsicht.

Nach § 64 Abs. 1 Nr. 1 AFG muß der Arbeitsausfall auf **wirtschaftlichen Ursachen** einschließlich betrieblicher Strukturveränderungen oder auf einem **unabwendbaren Ereignis** beruhen. Ursachen sind wirtschaftlicher Natur, wenn sie auf Schwankungen in der Konjunktur zurückzuführen sind wie etwa vorübergehender Auftragsrückgang, Absatzschwierigkeiten oder Rohstoffmangel. Mit „unabwendbarem Ereignis“ (§ 64 Abs. 1 Nr. 1, Abs. 2 AFG) ist dagegen ein Ereignis gemeint, das keine wirtschaftliche Ursache hat.

**Vermeidbar** (§ 64 Abs. 1 Nr. 2 AFG) ist der Arbeitsausfall grundsätzlich immer dann, wenn betriebliche Gründe, insbesondere eine **fehlerhafte Betriebsführung**, dazu geführt haben; vgl. auch § 64 Abs. 3 AFG. An diesem Tatbestandsmerkmal scheitert ein Anspruch auch, wenn der Arbeitnehmer streikbedingt kurzarbeiten muß.

§ 64 Abs. 1 AFG verlangt weiterhin eine Mindestdauer der Kurzarbeit für eine bestimmte Anzahl der Arbeitnehmer eines Betriebes sowie die Anzeige des Arbeitsausfalls beim Arbeitsamt (Nr. 3, 4).

Mit dem Merkmal des „vorübergehenden“ Arbeitsausfalles i. S. v. § 63 Abs. 1 AFG ist ausgedrückt, daß die begründete **Aussicht auf eine wiederkehrende Vollarbeitszeit** innerhalb der Frist des § 67 AFG bestehen muß. Weiterhin ist eine Prognose dahingehend erforderlich, daß durch die Gewährung des Kurzarbeitergeldes den Arbeitnehmern die Arbeitsplätze und dem Betrieb die eingearbeiteten Arbeitnehmer erhalten werden. Diese Prognoseentscheidung fällt z. B. im Fall drohenden Konkurses negativ aus, so daß dann kein Anspruch besteht. Zum Ausschluß des Anspruchs bei bestimmten Situationen des Betriebs vgl. § 63 Abs. 2 AFG.

§ 65 AFG normiert schließlich **persönliche Gewährungs Voraussetzungen**. Hierbei ist auch der Verweis des § 70 AFG auf § 100 Abs. 2 AFG zu beachten: Ein Anspruch besteht nur für Arbeitnehmer, die das 65. Lebensjahr noch nicht vollendet haben.

Das Kurzarbeitergeld beträgt für Arbeitnehmer, die mindestens ein Kind zu unterhalten haben, 68%, ansonsten 63% des zuvor verdienten Nettoarbeitsentgelts (§ 68 Abs. 4 AFG).

#### 7.462 Förderung der ganzjährigen Beschäftigung in der Bauwirtschaft

Arbeitgebern des Baugewerbes werden Zuschüsse und Darlehen für den Erwerb oder die Miete von zusätzlich erforderlichen Geräten und Einrichtungen zur Durchführung von Bauarbeiten während der Schlechtwetterzeit sowie ein Mehrkostenzuschuß gewährt. Arbeitern wird unter bestimmten Voraussetzungen ein Wintergeld gewährt. Zu diesem Bereich, der „Produktiven Winterbauförderung“, s. §§ 77 ff. AFG.

Eine Sonderform des Kurzarbeitergeldes bei witterungsbedingtem Arbeitsausfall stellt das Schlechtwettergeld (§§ 83 ff. AFG) dar.

#### 7.463 Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen

Nach den §§ 91 ff. AFG ist eine Förderung durch Zuschüsse oder Darlehen bei der Schaffung von Arbeitsplätzen sowie ein Lohnkostenzuschuß bei zusätzlicher Einstellung älterer Arbeitnehmer vorgesehen.

#### 7.47 Leistungen bei Arbeitslosigkeit und bei Zahlungsunfähigkeit des Arbeitgebers (§§ 100–141 n AFG)

Hierzu zählen das Arbeitslosengeld, die Arbeitslosenhilfe und das Konkursausfallgeld.

##### 7.471 Arbeitslosengeld

Die Voraussetzungen für den Anspruch auf Arbeitslosengeld regelt § 100 Abs. 1 AFG. Der Anspruchsberechtigte muß:

- arbeitslos sein
- der Arbeitsvermittlung zur Verfügung stehen
- die Anwartschaftszeit erfüllen
- sich beim Arbeitsamt arbeitslos gemeldet haben
- Arbeitslosengeld beantragt haben.

Der Begriff der Arbeitslosigkeit ist in den §§ 101, 102 AFG definiert. Danach ist ein Arbeitnehmer (zum Begriff auch § 101 Abs. 2 AFG) arbeitslos, wenn er vorübergehend nicht in einem Beschäftigungsverhältnis steht oder nur eine kurzzeitige Beschäftigung ausübt. Bei der Frage, wann eine kurzzeitige Beschäftigung vorliegt, ist nur auf die Dauer der Arbeitszeit – weniger als 18 Stunden wöchentlich – und nicht auf das Arbeitsentgelt abzustellen. Insofern besteht also ein Unterschied zum Begriff der „geringfügigen“ Beschäftigung, wie er in § 8 SGB IV normiert ist. Bei mehreren Berufen gilt § 101 Abs. 1 S. 2 AFG.

§ 103 AFG regelt, wer der Arbeitsvermittlung i. S. d. § 100 Abs. 1 AFG zur Verfügung steht. Die Nr. 1 und 3 stellen hier objektive Kriterien dergestalt auf, daß der Arbeitnehmer eine zumutbare Beschäftigung

(Abwägung gem. § 102 Abs. 2 AFG) ausüben kann und darf sowie das Arbeitsamt täglich aufsuchen kann und für das Arbeitsamt erreichbar ist. Weiterhin muß der Arbeitnehmer bereit sein, jede zumutbare Beschäftigung aufzunehmen (Nr. 2, subjektive Komponente). Fälle fehlender Verfügbarkeit finden sich in Abs. 1 S. 3 und ferner in § 103 a AFG: Ist der Arbeitslose Schüler oder Student, so wird vermutet, daß er nur bestimmte beitragsfreie Beschäftigungen ausüben kann. Gelingt ihm die Widerlegung dieser Vermutung, steht er der Arbeitsvermittlung zur Verfügung.

Der Anspruchsberechtigte hat die erforderliche **Anwartschaftszeit** erfüllt, wenn er in der Rahmenfrist von drei Jahren (§ 104 Abs. 2 und 3 AFG) mindestens 360 Kalendertage in einer die Beitragspflicht begründenden Beschäftigung gestanden hat. Abs. 3 stellt dabei klar, daß – bei erneuter Arbeitslosigkeit – ein und dieselbe Beschäftigungszeit nicht unter mehrere Anwartschaftszeiten fallen kann.

Schließlich setzt die Gewährung von Arbeitslosengeld voraus, daß der Berechtigte sich beim zuständigen Arbeitsamt **persönlich arbeitslos meldet** (§ 105 AFG) und Arbeitslosengeld beantragt.

Zur **Höhe** des Arbeitslosengeldes: Arbeitslose, die mindestens ein Kind zu unterhalten haben, bekommen 68%, die übrigen 63% des zuvor verdienten Nettoarbeitsentgelts, wobei dies allerdings nur bis zur Leistungsbemessungsgrenze berücksichtigt wird (§§ 111 Abs. 1, 2 Nr. 5 AFG). Auch im **Kranheitsfall** besteht eine Fortzahlungspflicht des Arbeitsamtes bis zu sechs Wochen (§ 105 b AFG). Die **Leistungsdauer** richtet sich nach der vorangegangenen beitragspflichtigen Beschäftigungszeit und dem Alter des Arbeitslosen, wobei auch die im folgenden auf sieben Jahre erweiterte Rahmenfrist zu berücksichtigen ist (vgl. im einzelnen § 106 AFG).

Eine **Minderung der Dauer** des Anspruchs auf Arbeitslosengeld kommt in den in § 110 AFG geregelten Fällen in Betracht. Wichtig ist insbesondere die Nr. 2: Hat sich der Arbeitslose ohne wichtigen Grund im Sinne eines der in § 119 Abs. 1 AFG aufgeführten Beispiele verhalten, tritt eine sog. **Sperrfrist** von in der Regel acht Wochen ein, während der der Anspruch auf Arbeitslosengeld ruht. Unter den Voraussetzungen des § 119 Abs. 3 AFG kann er sogar ganz erlöschen. Weitere Fälle, in denen der Anspruch auf Arbeitslosengeld ruht: §§ 117, 118 (für die Zeit, in der der Arbeitslose Arbeitsentgelt oder bestimmte Lohnersatzleistungen erhält), § 120 (bei Meldeversäumnis) und im Fall des § 116 AFG, dem sog. **Neutralitätsgrundsatz**. Der Neutralitätsgrundsatz besagt, daß durch die Gewährung von Arbeitslosengeld nicht in **Arbeitskämpfe** eingegriffen werden darf. Dies gilt nicht nur für die selbst streikenden oder ausgesperrten Arbeitnehmer, sondern unter den Voraussetzungen des § 116



Abs. 3 AFG auch für mittelbar betroffene Arbeitnehmer, d. h. solche, die ohne Beteiligung am Streik arbeitslos geworden sind.

Hingewiesen sei noch auf die Regelung des § 128 AFG. Hat hiernach ein Arbeitnehmer keinen Anlaß zur Beendigung seines Arbeitsverhältnisses gegeben, so ist der frühere Arbeitgeber unter bestimmten Voraussetzungen zur vollen oder teilweisen **Erstattung des Arbeitslosengeldes** für die Zeit nach Vollendung des 59. Lebensjahres – soweit zumutbar – verpflichtet. Nach jahrelanger Diskussion um die Verfassungsmäßigkeit dieser Norm hat das BVerfG (NZA 1990, 161) festgestellt, daß § 128 AFG „grundsätzlich verfassungsmäßig“ ist.

#### 7.472 Arbeitslosenhilfe

**Arbeitslosenhilfe** ist als staatliche Sozialleistung aus Bundesmitteln gegenüber dem Arbeitslosengeld subsidiär (vgl. § 134 Abs. 1 Nr. 2 AFG). Bestehen keine Sonderregelungen, sind die Vorschriften über das Arbeitslosengeld entsprechend anwendbar (§ 134 Abs. 4 S. 1 AFG).

Die Leistungsvoraussetzung des § 134 Abs. 1 Nr. 1 Arbeitslosengeld ist vergleichbar mit § 100 Abs. 1 AFG; weiterhin muß der Anspruch auf Arbeitslosengeld mangels Erfüllung der Anwartschaftszeit nicht gegeben sein. Die Ähnlichkeit mit der Sozialhilfe veranschaulicht die Nr. 3, wonach **Bedürftigkeit** vorausgesetzt wird (dazu s. a. §§ 137, 138 AFG). Schließlich bestimmt § 134 Abs. 1 Nr. 4 AFG, daß der Arbeitnehmer innerhalb des letzten Jahres entweder Arbeitslosengeld bezogen haben oder eine gewisse Beschäftigungszeit aufweisen können muß.

Die Arbeitslosenhilfe beträgt für Arbeitslose mit mindestens einem Kind 58%, im übrigen 56% des früheren Nettoarbeitsentgelts (§ 136 Abs. 1 AFG). Die Leistungsdauer ist grundsätzlich unbegrenzt, s. aber auch die Sollvorschrift des § 139 a AFG.

#### 7.473 Konkursausfallgeld

Gemäß § 141 a AFG haben Arbeitnehmer bei Konkurs des Arbeitgebers einen Anspruch auf Ausgleich ihres ausgefallenen Arbeitsentgelts (**Konkursausfallgeld**). Dieser Anspruch gilt dem Inhalt nach auf die Leistung rückständigen Nettoentgelts für die letzten drei Monate vor Konkursöffnung bzw. dieser gleichstehenden Umstände (§ 141 b Abs. 1, 3 AFG). Zu beachten ist die Ausschlußfrist in § 141 e Abs. 1 S. 2 AFG).

### 7.5 Sozialversicherung der Leistungsempfänger

Empfänger von Arbeitslosengeld, Arbeitslosenhilfe oder Unterhaltsgeld sind in der **Krankenversicherung** versichert (§ 155 Abs. 1 AFG). Die Mitgliedschaft der Kurzarbeiter- oder Schlechtwettergeldempfänger in der gesetzlichen Krankenversicherung bleibt gem. § 162 Abs. 1 AFG erhal-

ten. Zur Beitragslast in diesen Fällen vgl. §§ 157 Abs. 1, 163 Abs. 2 S. 1 AFG. Ein **Unfallversicherungsschutz** besteht im Rahmen des § 539 Abs. 1 Nr. 4 RVO; zur **Rentenversicherung** im Fall der Gewährung von Kurzarbeiter- oder Schlechtwettergeld s. § 166 AFG, bei Arbeitslosigkeit §§ 1259 Abs. 1, 1385 a S. 1 RVO.

## 7.6 Die Finanzierung

Die Leistungen der Arbeitsförderung werden nicht nur durch **Beiträge** finanziert. So trägt der Bund die Kosten der Arbeitslosenhilfe (§ 188 S. 1 AFG) und hat bei Bedarf der BA **Darlehen** oder **Zuschüsse** zu gewähren (§ 187 AFG). Die Mittel für die Produktive Winterbauförderung werden von den Arbeitgebern des Baugewerbes durch eine **Umlage** aufgebracht (§ 186 a Abs. 1 S. 1 AFG); das Konkursausfallgeld wird von den Berufsgenossenschaften aufgebracht (§ 186 b Abs. 1 AFG), also von der Solidargemeinschaft der **Unternehmer** finanziert.

## 8. Zusammenfassung

Soziale Sicherung ist durch zunehmende Sozialleistungsansprüche des Bürgers gegenüber dem Staat gekennzeichnet. Ihre verfassungsrechtlichen Grundlagen sind im Sozialstaatsprinzip des Grundgesetzes und einzelnen Grundrechten verankert. Wesentliche Aufgabe des Sozialrechts ist die Verwirklichung sozialer Gerechtigkeit und sozialer Sicherheit. Die Durchführung der sozialen Sicherung durch den Staat erfolgt prinzipiell in drei Grundformen. Diese sind Versicherung, Sozialversicherung, Fürsorge und Versorgung, wobei letztere insgesamt als „klassische“ Grundformen der sozialen Sicherung zu bezeichnen sind.

Versicherungen sollen Schutz gegen die Risiken des Lebens bieten; die Sozialversicherung bildet die Grundlage unserer sozialen Sicherung. Während die Mitgliedschaft bei Versicherungen auf freiwilliger Basis erfolgt, ist sie bei der Sozialversicherung im Regelfall öffentlich-rechtlich vorgeschrieben. Die Sozialversicherung gliedert sich wiederum in Kranken-, Unfall- und Rentenversicherung. Von der Aufgabe gehört auch die Arbeitsförderung hierzu, obwohl der Gesetzgeber sie nicht zur Sozialversicherung im engeren Sinne zählt.

### Abkürzungen

AFG	Arbeitsförderungsgesetz
Aichberger	Sozialgesetzbuch. Reichsversicherungsordnung. Textsammlung
AVG	Angestelltenversicherungsgesetz
BA	Bundesanstalt für Arbeit
BERzGG	Bundeserziehungsgeldgesetz
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch

BSGSozR . . . . .	Sozialrecht, Rspr. und Schrifttum, bearb. von den Richtern des Bundessozialgerichts
BSozGE . . . . .	Entscheidungssammlung des Bundessozialgerichts
BT-Drs. . . . .	Bundestagsdrucksache
GG . . . . .	Grundgesetz
GRG . . . . .	Gesundheitsreformgesetz
JAG . . . . .	Jahresentgeltgrenze
NZA . . . . .	Neue Zeitschrift für Arbeits- und Sozialrecht
RGBL . . . . .	Reichsgesetzblatt
RRG . . . . .	Rentenreformgesetz
SGB . . . . .	Sozialgesetzbuch
SGG . . . . .	Sozialgerichtsgesetz
SVBG . . . . .	Gesetz über die Sozialversicherung Behinderter
VRG . . . . .	Vorruhestandsgesetz

## Literatur

### Grundlegende Literatur

#### Sozialrecht allgemein

*Maydell, B. Baron v., Ruland, F.* (Hrsg.) (1988), Sozialrechtshandbuch, Neuwied/Darmstadt

*Rüfner, W.* (1991), Einführung in das Sozialrecht, 2. Aufl., München

*Schulin, B.* (1991), Sozialrecht, 4. Aufl., Düsseldorf

### Vertiefende Literatur

#### Sozialrechtliches Verfahren

*Pickel, H.* (1985), Lehrbuch des sozialrechtlichen Verwaltungsverfahrens, 2. Aufl., Wiesbaden

*Schroeder-Printzen, G., Engelmann, K., Schmalz, U., Wiesner, S., v. Wulffen, M.* (1990), Sozialgesetzbuch X – Verwaltungsverfahren, Kommentar, 2. Aufl., München

#### Sozialgerichtliches Verfahren

*Meyer-Ladewig, J.* (1987), Sozialgerichtsgesetz, 3. Aufl., München

*Niesel, K.* (1991), Der Sozialgerichtsprozeß – eine Einführung mit Schriftsatzmustern, 2. Aufl., München

### Besondere Teile des Sozialgesetzbuches

#### Ausbildungsförderung

*Blanke, E. A.* (1988), Ausbildungsförderungsrecht, 18. Aufl., Köln

*Ramsauer, U.* (1989), Mein Recht auf BAföG, München

*Seifert, P. M.* (1987), Bundesausbildungsförderungsgesetz, Heidelberg

#### Sozialhilfe

*Schellhorn, W., Jirasek, H., Seipp, P.* (1988), Das Bundessozialhilfegesetz, Kommentar, 13. Aufl., Neuwied

*Schulte, B., Trenk-Hinterberger, P.* (1986), Sozialhilfe, 2. Aufl., Heidelberg

#### Opferentschädigung

*Kunz, E.* (1984), Opferentschädigungsgesetz, 2. Aufl., München

*Wilke, G.* (1987), Soziales Entschädigungsrecht. Handkommentar zum Bundes-

versorgungsgesetz mit Vorschriften aus Soldatenversorgungs-, Opferentschädigungs- und Bundes-Seuchengesetz, 6. Aufl., München

#### Familienlastenausgleich

*Igl, G.* (1986), Kindergeld und Erziehungsgeld, München

*Scholz, R.* (1980), Unterhaltsvorschußgesetz, Köln

*Wickenhagen, E., Krebs, H., Seewald, O.* (1990), Bundes-Kindergeldgesetz, Loseblatt-Kommentar, Köln

#### Wohngeld

*Buchsbaum, R., Heise, G., Schwalke, A.* (1985), Wohngeldrecht, Loseblatt, Köln

*Lenhard, R.* (1986), Das neue Wohngeldrecht, 2. Aufl., München

#### Jugendhilfe

*Junge, H., Lendermann, H. B.* (1990), Das Kinder- und Jugendhilfegesetz, Freiburg

*Krug, H., Grüner, H., Dalichau, G.* (1990), Kinder- und Jugendhilfe – SGB VIII, Loseblatt-Kommentar, Starnberg-Percha

#### Behindertenrecht

*Berthmann, H.* (1988), Schwerbehindertengesetz, Kommentar, 2. Aufl., Köln

*Jung, K., Cramer, H. H.* (1987), Schwerbehindertengesetz, 3. Aufl., München

*Neubert, K., Becke, K.* (1986), Schwerbehindertengesetz, Handkommentar für die Praxis, 2. Aufl., Stuttgart

#### Sozialversicherung

*Berger, L., Erdmenger, R., Fehn, F.-M., Kaltenbach, H., Kolb, R.* (1990), Kommentar zur Reichsversicherungsordnung, 4. und 5. Buch „Verbandskommentar“ des Verbandes Deutscher Rentenversicherungsträger (Hrsg.), Loseblatt, Weinheim

*Figge, G.* (1990), Sozialversicherungshandbuch für die Praxis, Loseblatt, Köln

*Funk, W., Hess, R., Höfler, K., Maier, K., Niesel, K., Peters, K., Ricke, W., Seewald, O.* (seit 1990), Kasseler Kommentar – Sozialversicherungsrecht (SGB I, SGB IV – Gemeinsame Vorschriften für die Sozialversicherung; Krankenversicherung, Unfallversicherung, Rentenversicherung), Loseblatt, München

*Krauskopf, D., Schroeder-Printzen, G., Baier, G.* (1990), Soziale Krankenversicherung SGB V, Loseblatt-Kommentar, München

*Lauterbach, H., Watermann, F.* (1990), Gesetzliche Unfallversicherung, Loseblatt-Kommentar, Stuttgart u. a.

#### Arbeitsförderung

*Amb, F., Götze, B., Gutsche, M. u. a.* (1990), Gemeinschaftskommentar zum Arbeitsförderungsgesetz, Loseblatt, Neuwied

*Gagel, A., Bieback, K.-J., Pitschas, R., Richter, J., Steinmeyer, H., Ebsen, J.* (1990), Arbeitsförderungsgesetz, Loseblatt-Kommentar, München

*Knigge, A., Ketelsen, J. v., Marschall, D., Wittrock, A.* (1988), Kommentar zum Arbeitsförderungsgesetz, Baden-Baden

*Schönfelder, E., Kranz, G., Wanka, R.* (1990), Arbeitsförderungsgesetz, Loseblatt-Kommentar, Stuttgart u. a.

# Kapitel 6

## Arbeitszeit

von  *Gudrun Rinninsland*

1. Einleitung . . . . .	234
1.1 Arbeitszeit als unternehmenspolitischer Erfolgsfaktor . . . . .	234
1.2 Wechselwirkungen zwischen Arbeitszeit und Wertewandel . . . . .	234
1.3 Arbeitszeit im beschäftigungspolitischen Kontext . . . . .	237
2. Die Dauer der Arbeitszeit . . . . .	239
2.1 Grundlagen der Arbeitszeitdauer . . . . .	240
2.11 Rechtliche und tarifvertragliche Regelungen . . . . .	240
2.12 Die Bedeutung der Arbeitszeitdauer im internationalen Wettbewerb . . . . .	241
2.2 Die Verkürzung und Flexibilisierung der Arbeitszeitdauer . . . . .	242
2.21 Wochenarbeitszeit . . . . .	242
2.22 Lebensarbeitszeit . . . . .	244
3. Die Lage der Arbeitszeit . . . . .	247
3.1 Der Zusammenhang zwischen Arbeits- und Betriebszeit . . . . .	247
3.2 Möglichkeiten der Entkopplung von Arbeitszeit und Betriebszeit . . . . .	247
3.21 Gleitzeitmodelle . . . . .	247
3.22 Schichtmodelle/Mehrfachbesetzungssysteme . . . . .	249
4. Teilzeitarbeit . . . . .	251
5. Checkliste zur Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle . . . . .	254
6. Zusammenfassung . . . . .	256
Literatur . . . . .	256

## 1. Einleitung

Seit etwa fünfzehn Jahren bildet das Thema „Arbeitszeit“ mit den Möglichkeiten ihrer Flexibilisierung, Verkürzung und Teilbarkeit einen Schwerpunkt der gesellschaftspolitischen und personalwirtschaftlichen Diskussion.

Es liegt also nahe, den aktuellen Stand der Diskussion in Wissenschaft und Praxis, aber insbesondere auch die Art der praktischen Umsetzung in betriebliche Arbeitszeitmodelle darzustellen.

### 1.1 Arbeitszeit als unternehmenspolitischer Erfolgsfaktor

Unter „Arbeitszeit“ wird im folgenden die Dauer und Lage der für eine Erwerbstätigkeit verwendeten Zeit verstanden.

Ein echtes „Arbeitszeit-Management“, das diesen Namen auch verdient im Sinne einer **bewußt gestalteten Variation** von Dauer und Lage der Arbeitszeit, die sich an den betrieblichen Erfordernissen und den individuellen Wünschen der Mitarbeiter orientiert, wird bislang nur in überraschend wenigen Unternehmen betrieben. Im Mittelpunkt der Berichterstattung stehen in der Regel einige wenige Pionierfirmen, deren erfolgreich implementierte Arbeitszeitmodelle über den eher traditionell „starren“ Status des Faktors „Arbeitszeit“ in der betrieblichen Praxis hinwegtäuschen.

Dabei stellt die Arbeitszeit einen gewichtigen Punkt im Konzept der „**kritischen Erfolgsfaktoren**“ (Ackermann 1990) dar: Das Kostensenkungspotential durch bessere Anlagennutzung, welche durch Arbeitszeitflexibilisierung erzielt wird, kann größer sein als z. B. durch Automatisierung. Ackermann weist zudem auf Wettbewerbsvorteile bei der Personalwerbung hin, die im Rahmen einer Personalmarketing-Strategie zielgruppenspezifisch genutzt werden könnten. Beyer stellt den Zusammenhang zwischen „Arbeitszeitsystem und Führungserfolg in Form des finanziellen, personellen und erfolgswirtschaftlichen Gleichgewichts“ heraus (Beyer 1990, S. 39), wobei die Analyse der Zwischenziele des Arbeitszeitmanagements und ihre Auswirkungen auf Faktoren wie Rentabilität, Produktivität, Kunden- oder Mitarbeiterzufriedenheit im Vordergrund stehen.

Der Aspekt der Mitarbeiterzufriedenheit soll im folgenden noch genauer betrachtet werden.

### 1.2 Wechselwirkungen zwischen Arbeitszeit und Wertewandel

Arbeitszeitstrukturen, insbesondere die Frage, ob flexible oder starre Arbeitszeitmodelle präferiert und umgesetzt werden, sind Bestandteil von Wertvorstellungen zum Bereich „Arbeit“. Die Gesamtheit der Wert-

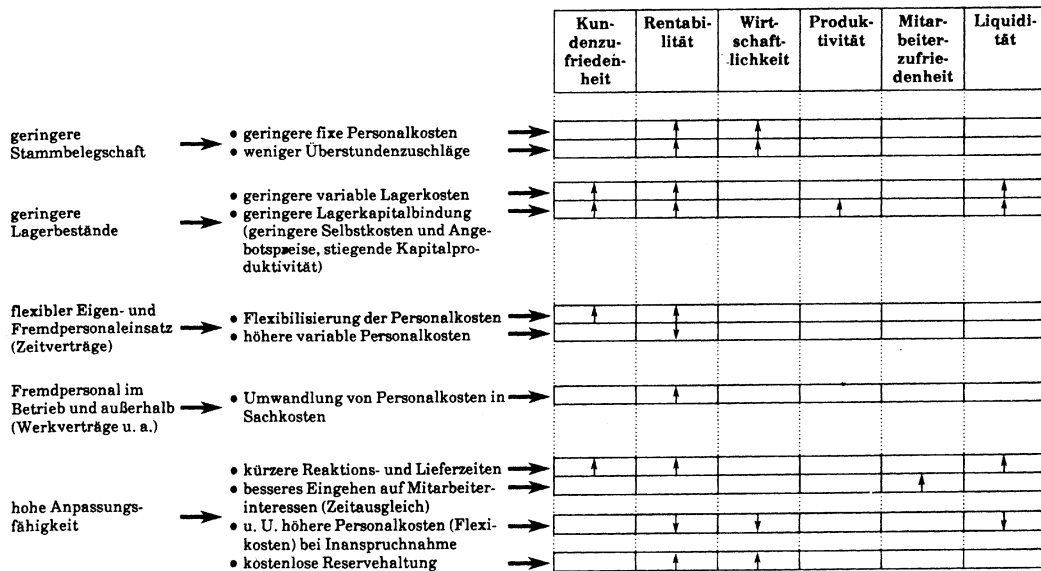


Abbildung 1: Zielkomponenten der Arbeitszeitflexibilisierung und ihre Wirkung auf Indikatoren des unternehmenspolitischen Gleichgewichts (Beyer 1990, S. 41)

vorstellungen unterliegt jedoch einer ständigen Beeinflussung durch Erfahrungen in allen Lebensbereichen, so daß es zur Veränderung von Einstellungen – beispielsweise zur Arbeit – und von Interessen kommen kann.

In den achtziger Jahren stellten verschiedene Untersuchungen einen Wertewandel dahingehend fest, daß Werte wie Selbstentfaltung, Individualisierung, Autonomie oder Kreativität an Bedeutung gewinnen, ohne jedoch traditionelle Werte völlig zu verdrängen. Veränderungen in den Wertvorstellungen zur Arbeit beeinflussen in großem Maße die **Arbeitsmotivation** und **Arbeitszufriedenheit** der Arbeitnehmer (Wagner 1987, S. 164). Hatte früher vorwiegend die extrinsische Motivation z. B. über das Einkommen und die Aufstiegschancen Bedeutung, so sind im Zuge des Wertewandels Aspekte wie interessante Arbeitsinhalte oder Identifikation mit den hergestellten Produkten (intrinsische Motive) gerade bei den umworbenen Fach- und Führungskräften in den Vordergrund gerückt (Klages 1984).

Das B. A. T.-Freizeit-Forschungsinstitut legte kürzlich neue Untersuchungsergebnisse vor, wonach den Berufstätigen heute die Freude an der Arbeit nahezu genauso wichtig ist wie die Erzielung eines hohen Einkommens. Dabei sind jedoch Unterschiede in Abhängigkeit von Alter, Beruf und Qualifikation der Mitarbeiter zu beobachten. Beyer/Henningsen (1990, S. 134) betonen aber, daß generell „individualisierte Arbeitszeiten mit zeitlichem Handlungsspielraum und innovativen Flexibilisierungsmodellen genau die Anreize sind, die den Bedürfnissen vieler Mitarbeiter gerecht zu werden vermögen“ und somit positive Wirkungen auf die Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation entfalten können (siehe Abb. 2).

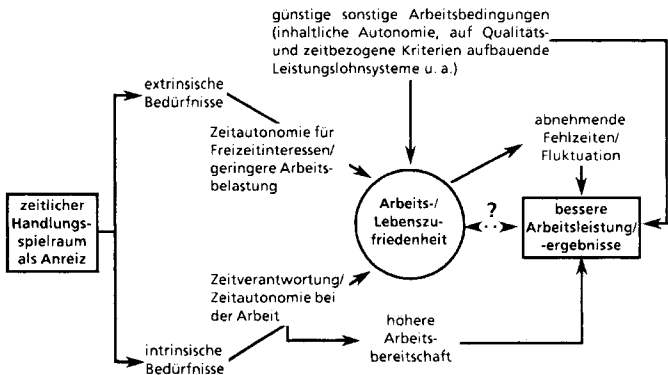


Abbildung 2: Die Anreizwirkung zeitlicher Handlungsspielräume für Arbeitsmotivation und -zufriedenheit (Beyer/Henningsen 1990, S. 135)



Tabelle 1: Arbeitszeitänderungswünsche nach Geschlecht und Arbeitszeit  
(Engfer et al. 1984, S. 180)

Arbeitszeitänderungswünsche (Mehrfachnennungen möglich)	alle Befragten %	Vollzeitbeschäftigte		Teilzeitbeschäftigte %
		Männer %	Frauen %	
- zu einer anderen Tageszeit arbeiten	2,6	2,0	3,2	4,0
- mehr Spielraum bei Bestimmung von Arbeitsanfang und Arbeitsende	16,5	16,8	18,9	10,0
- besser im voraus wissen, wann und wie lange ich arbeiten muß	6,9	8,5	6,6	1,2
- keine Schichtarbeit mehr machen	5,9	7,0	6,0	1,2
- nicht mehr sonn- und feiertags arbeiten	5,3	6,4	4,2	2,4
- nicht mehr an Samstagen arbeiten	8,2	6,8	10,0	10,4
- an weniger Tagen in der Woche arbeiten, aber dafür an den einzelnen Arbeitstagen länger	6,1	6,4	7,9	2,4
- weniger oder keine Überstunden machen	6,4	6,4	8,2	3,6
- mehr Überstunden machen	2,0	1,5	2,9	2,4
- eine Änderung der Dauer der vertraglich geregelten Wochenarbeitszeit	5,3	6,4	5,3	1,2
- mehr Arbeitspausen haben	10,7	8,8	17,4	10,7
- weniger Pausen, um früher Feierabend zu haben	4,1	3,8	6,0	2,4
- mehr Jahresurlaub	28,2	28,0	33,2	18,7
- Zeitpunkt und Aufteilung des Urlaubs selbst bestimmen können	16,3	16,7	15,8	13,5
keine Veränderungen an meiner Arbeitszeit, denn ich bin damit rundum zufrieden	42,7	41,2	32,4	61,0
Basis	1035	627	248	164

Die Vergrößerung der zeitlichen Dispositionsmöglichkeiten für den einzelnen Mitarbeiter kommt darüber hinaus auch der gestiegenen Bedeutung des Wertes „Freizeit“ entgegen, da sie zu einer besseren individuellen Vereinbarkeit des Arbeits- und Freizeitbereiches führt (Schmidtchen 1984).

Nach einer Umfrage aus dem Jahre 1984 waren lediglich 42% der Befragten mit ihrer Arbeitszeit „wunschlos glücklich“; bei den Teilzeitbeschäftigten lag dieser Anteil mit 61% deutlich höher. Tabelle 1 gibt einen Überblick über die wichtigsten Arbeitszeitänderungswünsche.

Eine flexible Gestaltung der Arbeitszeit, die sich an den Wünschen und Bedürfnissen der Mitarbeiter orientiert, führt somit nicht nur zu einer Erhöhung der ökonomischen Effizienz (z. B. Verlängerung der Betriebszeiten), sondern auch zu einer Steigerung des Faktors „soziale Effizienz“ (Arbeitszufriedenheit, usw.).

### 1.3 Arbeitszeit im beschäftigungspolitischen Kontext

Mitte der 80er Jahre hatten Modellrechnungen über die möglichen Entlastungswirkungen der Arbeitszeitverkürzung auf dem Arbeitsmarkt Konjunktur. Je nach Interessenstandpunkt schwankten dabei die Prognosen „über die Wirkung der 35-Stunden-Woche zwischen 1,5 Millio-

Tabelle 2: Zahlenspiele der Tarifvertragsparteien um die Beschäftigungseffekte der Arbeitszeitverkürzung von 40 auf 38,5 Stunden pro Woche in der Metallindustrie (DIE ZEIT vom 29. 11. 1985, S. 32)

	IG Metall	Gesamtmittel
<b>Produktionsanstieg</b> von Mitte 1984 bis August/September 1985	10 Prozent	12,5 Prozent
<b>abzüglich:</b>		
1. Produktivitätssteigerung	5,5 Prozent	5,5 Prozent
2. Abbau der Kurzarbeit und Zunahme der Überstunden	1,75 Prozent	1,75 Prozent
<b>Ergibt:</b> Teil des Produktionsanstieges, der zu Neueinstellungen geführt hat	2,75 Prozent	5,25 Prozent
Daraus errechnet sich eine <b>produktionsbedingte Steigerung der Beschäftigtenzahl</b> (Basis 3,67 Millionen Arbeitnehmer)	101 000	193 000
<b>Tatsächliche Steigerung der Beschäftigtenzahl</b>	206 000	206 000
<b>Differenz, die der Arbeitszeitverkürzung zugeschrieben wird</b>	<b>105 000</b>	<b>13 000</b>

nen (Gewerkschaften) und 1 Million (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit)“ (*Glaubrecht/Wagner/Zander* 1988, S. 51).

Tabelle 2 zeigt anhand der Berechnung des Beschäftigungseffekts der Arbeitszeitverkürzung von 40 auf 38,5 Stunden pro Woche in der Metallindustrie, wie es zu derart differierenden Berechnungen und scheinbar völlig unvereinbaren Argumentationen kommen kann.

Die **tatsächlich realisierten Beschäftigungseffekte** dürften dabei zwischen den aufgeführten Berechnungsergebnissen liegen; zuverlässige Zahlen zu diesem Gebiet liegen aber derzeit noch nicht vor.

Will man der Frage nach Beschäftigungseffekten der Arbeitszeitverkürzung auf den Grund gehen, so müssen darüber hinaus technologische und personalplanerische Aspekte berücksichtigt werden. Durch Rationalisierungsmaßnahmen kann ein erheblicher Teil der Beschäftigungswirkung von Arbeitszeitverkürzungen neutralisiert werden, so daß es u. U. gar nicht zu Neueinstellungen kommt. Außerdem versuchen viele Arbeitgeber zunächst, eher mit Mehrarbeit, Aushilfs- oder Teilzeitkräften den entstandenen Personalbedarf zu decken, bevor sie sich zu Neueinstellungen entschließen. Tabelle 3 zeigt die verschiedenen Reaktionsweisen der Unternehmen auf Arbeitszeitverkürzungen, wie sie in einer Befragung des Ifo-Instituts erhoben wurden.

Jede Variante der Arbeitszeitverkürzung ist zudem unterschiedlich in ihren **Beschäftigungs-/Entlastungseffekten** für den Arbeitsmarkt, aber

Tabelle 3: Unternehmerische Reaktionsweisen auf Arbeitszeitverkürzungen (Mehrfachnennungen möglich) (FAZ vom 23. 12. 1978)

Unternehmerische Reaktionen	Arbeitszeitverkürzung			
	Bereich Produktion		Bereich Verwaltung	
	kürzere Wochenarbeitszeit	mehr Urlaub	kürzere Wochenarbeitszeit	mehr Urlaub
Rationalisierung	60 %	64 %	78 %	69 %
Neueinstellung	42 %	55 %	34 %	46 %
davon - Vollzeit	32 %	17 %	15 %	8 %
- Teilzeit	4 %	5 %	15 %	13 %
- Aushilfe	6 %	33 %	4 %	25 %
Überstunden	14 %	43 %	7 %	24 %

auch sehr unterschiedlich hinsichtlich der **Kosten**, die ihre Umsetzung in Wirtschaft und Verwaltung verursacht, so daß die Möglichkeiten zur Veränderung der Arbeitszeitdauer gerade unter diesen Gesichtspunkten genauer betrachtet werden müssen.

## 2. Die Dauer der Arbeitszeit

Betrachtet man die Entwicklung der durchschnittlichen Wochenarbeitszeit seit der Jahrhundertwende in Tabelle 4 (S. 240), so läßt sich ein durchgehender Trend zu ihrer Verkürzung feststellen, der lediglich durch die Ausnahmesituation des Wiederaufbaus nach dem Zweiten Weltkrieg unterbrochen wurde.

Der Einstieg in die 35-Stunden-Woche ist mittlerweile in allen Wirtschafts- und Verwaltungsbereichen realisiert worden. Wochenarbeitszeiten von 39, 38 oder 37 Stunden wurden – zumeist als zeitlich gestufte Umsetzungsregelungen – tarifvertraglich festgeschrieben. Parallel dazu verlief die Entwicklung beim Jahresurlaub: Der durchschnittliche tarifliche Jahresurlaub eines Arbeitnehmers verdoppelte sich von 1961 (16 Tage) bis 1986 (überwiegend 30 Tage) nahezu.

Im folgenden sollen zunächst grundlegende tarifvertragliche und gesetzliche Regelungen sowie ein internationaler Vergleich der Arbeitszeitdauer vorgestellt werden.

Tabelle 4: Die Verkürzung der Wochenarbeitszeit deutscher Arbeitnehmer in Stunden (Glaubrecht/Wagner/Zander 1988, S. 20)

1900	60 Stunden pro Woche (10-Stunden-Tag)
1913	57 Stunden pro Woche
(1918	8-Stunden-Tag gesetzlich eingeführt)
1932	42 Stunden pro Woche (Weltwirtschaftskrise)
1941	50 Stunden pro Woche
1950	48 Stunden pro Woche (8-Stunden-Tag)
(ab 1956:	Übergang zur 5-Tage-Woche)
1960	45 Stunden pro Woche
1970	42 Stunden pro Woche
1983	40 Stunden pro Woche (für 99 % der Arbeitnehmer)
1986	39,6 Stunden pro Woche durchschnittlich

## 2.1 Grundlagen der Arbeitszeitdauer

### 2.11 Rechtliche und tarifvertragliche Regelungen

Insbesondere die **Höchstdauer** der täglichen bzw. wöchentlichen Arbeitszeit wird durch verschiedene Bestimmungen auf Gesetzes- und/oder Tarifvertragsebene geregelt. Aber auch die Lage der Arbeitszeit (Arbeitsbeginn und -ende), Pausen, Mehr- und Wochenendarbeit sind inhaltliche Bestandteile von (Mantel-)Tarifverträgen, welche in zunehmendem Maße im Rahmen von Betriebsvereinbarungen firmenspezifisch modifiziert werden.

Die wichtigsten Rahmenbestimmungen für die Länge der Arbeitszeit stellen die Vorschriften der Arbeitszeitordnung (AZO), Gewerbeordnung und des Ladenschlußgesetzes dar. Die derzeit geltende Arbeitszeitordnung sieht eine Höchstarbeitszeit von 8 Stunden pro Werktag vor (§ 3 AZO); bei einer davon abweichenden Verteilung der Arbeitszeit darf diese grundsätzlich nicht mehr als 10 Stunden täglich betragen (§ 4 Abs. III AZO). Darüber hinaus enthält die Arbeitszeitordnung verschiedene Ausnahmeregelungen u. a. für vollkontinuierliche Betriebe, Vor-, Abschluß- oder Notarbeiten.

Die Vorschriften zur Dauer – aber auch zur Lage – der Arbeitszeit haben außerdem grundsätzlich eine wichtige **Arbeitsschutzfunktion**, wenn auch manche Bestimmungen der Arbeitszeitordnung mittlerweile nicht mehr zeitgemäß erscheinen und sogar als unvermeidbare Benachteiligung erachtet werden müssen, wie z. B. das (mittlerweile für verfassungswidrig erklärte) Nachtarbeitsverbot für Arbeiterinnen.

In § 7 Abs. I AZO ist die Möglichkeit zum Abschluß von Tarifverträgen offen gehalten, welche eine Verlängerung der regelmäßigen täglichen

Arbeitszeit auf bis zu 10 Stunden vorsehen können. Die tarifpolitische Realität macht jedoch von diesen gesetzlichen Optionen keinen Gebrauch mehr. Diskussionen und Verhandlungen zwischen den Tarifvertragsparteien gehen eindeutig in die andere Richtung: Inwieweit ist die Wochenarbeitszeit weiter verkürzbar und wie kann dieses – insbesondere unter Wettbewerbsgesichtspunkten – von den Unternehmen kostenmäßig verkraftet werden?

## 2.12 Die Bedeutung der Arbeitszeitdauer im internationalen Wettbewerb

Die Arbeitskosten sind ein wichtiger Faktor für die Stellung bundesdeutscher Unternehmen im internationalen Wettbewerb.

Seitens der Arbeitgeberverbände wird das „außerordentlich hohe Arbeitskostenniveau“ und die damit in Zusammenhang stehende „stark vorangetriebene“ Arbeitszeitverkürzung als Ursache für den vergleichsweise starken Rationalisierungsdruck in der Bundesrepublik Deutschland gesehen (Bundesarbeitgeberverband Chemie e.V. 1989, S. 3). Im internationalen Vergleich wiesen 1988 bundesdeutsche Industriearbeiter die mit Abstand niedrigste tarifliche Jahressollarbeitszeit auf, wie Tabelle 5 zeigt.

Tabelle 5: Die tarifliche Jahressollarbeitszeit im internationalen Vergleich (Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände)

### Tarifliche Jahressollarbeitszeit<sup>1)</sup>

	1988 Stunden pro Jahr	Bundes- republik = 100	1983 = 100
USA	1.912	113	100,4
Japan <sup>2)</sup>	2.149	127	100,6
Schweden	1.824	107	100
Schweiz	1.890	111	96,1
Bundesrepublik	1.697	100	96,0
Frankreich	1.767	104	99,3
Großbritannien	1.778	105	98,6
Italien	1.768	104	96,9
Belgien	1.748	103	100
Dänemark	1.733	102	95,4
Griechenland	1.840	108	(98,3) <sup>3)</sup>
Irland	1.864	110	100,4
Niederlande	1.756	103	96,3
Spanien	1.800	106	(99,6) <sup>3)</sup>

<sup>1)</sup> Arbeiter im Verarbeitenden Gewerbe  
<sup>2)</sup> geleistete Arbeitszeit  
<sup>3)</sup> 1984 bzw. 1985 = 100

Während die Zahl der durchschnittlich geleisteten Arbeitsstunden in der Bundesrepublik Deutschland zwischen 1983 und 1988 deutlich zurückgegangen ist, war die Entwicklung in den USA und Japan stark gegenläufig. In Japan lag die tarifliche Jahressollarbeitszeit im verarbeitenden Gewerbe 1988 um 452 Stunden (= ca. ein Vierteljahr) über der deutschen.

Hinsichtlich des Jahresurlaubs und der Zahl der Feiertage nimmt die Bundesrepublik ebenfalls eine Spitzenposition ein. Dagegen liegen die Fehlzeiten bundesdeutscher Arbeitnehmer im internationalen Vergleich im Mittelfeld: 1981 hatten nach einer Untersuchung des Instituts der deutschen Wirtschaft bundesdeutsche Industriearbeiter durchschnittlich 18 Fehltag jährlich. Spitzenreiter ist hier Schweden mit 30; das Schlußlicht Japan liegt bei lediglich 4 Fehltagen pro Jahr.

Insgesamt bleibt festzuhalten, daß nicht allein die tarifliche Wochenarbeitszeit entscheidend für die Jahressollarbeitszeit – und damit für die Position eines Landes beim Wettbewerbsfaktor Arbeitszeit/Arbeitskosten – ist, sondern noch verschiedene andere Gesichtspunkte eine Rolle spielen. So werden Arbeitskostennachteile des „Wirtschaftsstandorts Bundesrepublik Deutschland“ beispielsweise durch die hohe Produktivität und das hohe Qualifikationsniveau der Arbeitnehmer mehr als ausgeglichen.

## 2.2 Die Verkürzung und Flexibilisierung der Arbeitszeitdauer

Die Möglichkeiten der Veränderung von Dauer und Lage der Arbeitszeit mit ihren verschiedenen Ansätzen zur Flexibilisierung sollen in den beiden folgenden Kapiteln untersucht werden, wobei zunächst die Wochen- und die Lebensarbeitszeit im Mittelpunkt stehen.

### 2.21 Wochenarbeitszeit

Die Verkürzung der Wochenarbeitszeit nimmt in der gesellschafts- und tarifpolitischen Diskussion um Arbeitszeitverkürzungen und ihre beschäftigungspolitischen Effekte den breitesten Raum ein.

Die tarifvertraglich vereinbarte regelmäßige Wochenarbeitszeit verlagerte sich seit 1984 kontinuierlich von 40 in Richtung 38 Stunden. Tabelle 6 zeigt dieses in Anlehnung an Zahlen des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung.

Die effektive Wochenarbeitszeit liegt dennoch für viele Arbeitnehmer noch immer über der tariflichen Marke, da häufig Überstunden in erheblichem Umfang geleistet werden müssen. Andererseits wird durch die verstärkte Nachfrage nach Teilzeitbeschäftigungen, der mittlerweile auch ein wachsendes Angebot seitens der Arbeitgeber gegenübersteht, auch in vielen Beschäftigungsverhältnissen die 40- oder 38-Stunden-Marke weit unterschritten (siehe Abb. 3).

Tabelle 6: Die Entwicklung der tarifvertraglich vereinbarten Wochenarbeitszeit 1982–1985

Jahr	Eine regelmäßige Wochenarbeitszeit von							Durchschnittliche Wochenarbeitszeit in Stunden
	38	38,5	39,3	39,5	40	41	≥ 42	
	Stunden hatten ...% der tariflich erfaßten Arbeitnehmer							
1982	-	-	-	-	96,3	3,1	0,6	40,04
1983	-	-	-	-	98,8	1,1	0,1	40,01
1984	1,1	-	-	-	98,9	-	-	39,98
1985	1,2	24,9	0,4	0,1	73,4	-	-	39,60

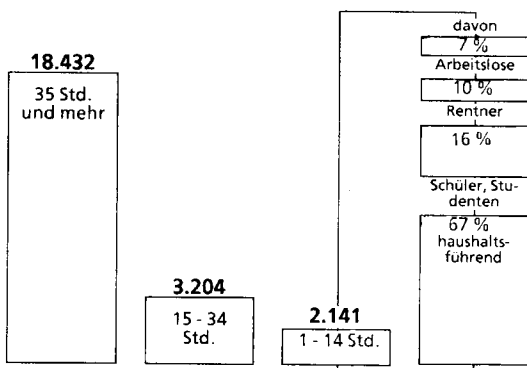


Abbildung 3: Wochenarbeitsstunden 1988, abhängig Beschäftigte in tsd. (Sozialpolitische Umschau 53/1990)

Immerhin 9% aller Arbeitnehmer gingen einer „geringfügigen Beschäftigung“ mit weniger als 15 Stunden Wochenarbeitszeit nach; drei Viertel dieser Beschäftigten sind Frauen. Auf die Besonderheiten von Teilzeitbeschäftigungen wird unten noch detailliert eingegangen.

Doch nicht nur der Tatbestand der Verkürzung, auch die Ansätze zur Flexibilisierung der Wochenarbeitszeit sind für die meisten Tarifabschlüsse der letzten fünf Jahre bemerkenswert. Der letzte Tarifabschluß der Metallindustrie sieht z. B. neben der stufenweisen Arbeitszeitverkürzung von 38,5 auf 37 Stunden bei vollem Lohnausgleich auch eine Veränderung des Flexibilitätsspielraumes vor. Die wöchentliche Arbeitszeit kann nunmehr zwischen 34,5 und 39,5 Stunden schwanken, wobei ein Ausgleichszeitraum von sechs Monaten vereinbart wurde. Damit wurde dem Wunsch nach Arbeitszeitflexibilisierung und mehr Zeitsouveränität bei einem großen Teil der Beschäftigten entsprochen.

Der **betrieblichen Ebene** kommt bei der praktischen Umsetzung tarifpolitischer Arbeitszeitregelungen eine wachsende Bedeutung zu. Die konkrete Ausgestaltung einer tariflichen Vorgabe im Rahmen einer Betriebsvereinbarung verlangt nach Flexibilisierungsspielräumen, anders sind betriebspezifisch zugeschnittene Arbeitszeitmodelle nicht zu realisieren.

Die betriebliche Entwicklung, Umsetzung und Anpassung eines Arbeitszeitmodells sollte dabei unbedingt durch eine **Projektgruppe** gesteuert werden, an der neben Personalfachleuten und Betriebsräten auch Vertreter aller Fachabteilungen, Vorgesetzte und betroffene Mitarbeiter vertreten sein sollten (Beispiel: Hewlett Packard, in: Mittelstandsvereinigung der CDU/CSU 1990, S. 29 f.; *Kürpick* 1990, S. 303 ff.). Nur durch eine möglichst umfassende Einbeziehung aller betrieblichen Interessen- und Betroffenengruppen können spätere Akzeptanzprobleme bei der Einführung neuer Arbeitszeitregelungen weitgehend vermieden werden (*Dollinger* 1990).

Betriebliche Verhandlungen über Arbeitszeitregelungen werden dennoch in vielen Fällen durch Einigungsstellenverfahren beendet. *Oechler/Schönfeld* (1988) stellten in einer empirischen Untersuchung fest, daß Einigungsstellen bei weitem am häufigsten mit Angelegenheiten zur Lage und Dauer der Arbeitszeit nach § 87 Abs. I BetrVG befaßt sind. Ein besonders umstrittener Bereich der Wochenarbeitszeit ist die Arbeit an Sonnabenden und Sonntagen. Bislang sind hiervon besonders stark die Dienstleistungsbetriebe betroffen, doch im Rahmen der zunehmenden Entkopplung von Betriebs- und Arbeitszeit zur besseren Auslastung der Produktionsanlagen vollziehen sich auch im Industriesektor Veränderungen, die mit Hilfe moderner Schichtsysteme bewältigt werden können, wie im folgenden noch gezeigt wird.

## 2.22 Lebensarbeitszeit

Bei der Diskussion um die Flexibilisierung der Lebensarbeitszeit stand bisher besonders die Herabsetzung des Rentenalters bzw. des Eintrittsalters für den Ruhestand im Mittelpunkt. Seit der Einführung der flexiblen Altersgrenze im Jahre 1973 ist die Zahl der Frührentner stark angestiegen. Das sozialversicherungsrechtliche Rentenalter von 65 Jahren bei Männern hat für den tatsächlichen Eintritt in den Ruhestand nur noch relativ geringe Bedeutung. Derzeit gehen etwa 80% der Anspruchsberechtigten vorzeitig in Rente (*Glaubrecht/Wagner/Zander* 1988, S. 129).

Früherer Rentenbeginn und eine gleichzeitig steigende Lebenserwartung bewirken zusammen jedoch eine immer längere Laufzeit der Renten. Diese Entwicklung führte in den vergangenen Jahren zu Finanzierungsproblemen in der gesetzlichen Rentenversicherung. Um hier langfristig



eine stabile Finanzsituation zu gewährleisten, verabschiedete der Deutsche Bundestag im November 1989 das Rentenreformgesetz 1992, das zum 1. Januar 1992 in Kraft trat. Einer der Eckpunkte des neuen Gesetzes ist die stufenweise Hinführung der vorzeitigen Altersgrenzen auf das 65. Lebensjahr vom Jahre 2001 an. Die Altersgrenze 63 für langjährig Versicherte wird bis zum Jahre 2006 auf die Regelaltersgrenze 65 angehoben. Betroffen sind alle ab 1. Januar 1938 geborenen Versicherten. Die Altersgrenze für Frauen und Arbeitslose wird bis zum Jahre 2012 von 60 auf die Regelaltersgrenze von 65 Jahren angehoben. Betroffen sind alle ab 1. Januar 1941 geborenen Versicherten (Seehofer 1990, S. 15).

Tabelle 7 zeigt die verschiedenen Regelungen und Besonderheiten im neuen bundesdeutschen System der flexiblen Altersgrenze.

Tabelle 7: Das System der flexiblen Altersgrenze nach dem Rentenreformgesetz 1992

Personengruppe	Altersgrenze	Voraussetzungen für die Altersrente	Wahlmöglichkeiten
Frauen	z. Z. 60, Anhebung auf 65 bis zum Jahre 2012	15 Beitrags- und Ersatzjahre sowie 121 Pflichtbeiträge in den letzten 20 Jahren	1. Vorzeitige Inanspruchnahme der Altersrente (max. 3 Jahre) ist möglich, dann aber Rentenabschläge von 0,3 % pro Monat (3,6 % p. a. = 10,8 % bei 3 Jahren). 2. Weiterarbeit ohne Altersrente bis zum 65. Lebensjahr (ab 2012 Rechenbasis für 100 % Altersrente).
Arbeitslose	z. Z. 60, Anhebung auf 65 bis zum Jahre 2012	15 Beitrags- und Ersatzjahre sowie 1 Jahr arbeitslos in den letzten 1,5 Jahren (versicherungspflichtige Tätigkeit von mindestens 8 Jahren innerhalb der letzten 10 Jahre)	3. Weiterarbeit ohne Altersrente über das 65. Lebensjahr hinaus; anschließend höhere Altersrente (+ 6 % p. a.).
Schwerbehinderte und Berufs- oder Erwerbsunfähigkeitsrentner	60	Versicherungs- und Wartezeit von 35 Jahren	4. Altersteilzeit-/Teilrentenmodell: Teilrentenbezug in Höhe von $\frac{1}{3}$ , $\frac{1}{2}$ oder $\frac{2}{3}$ der Vollrente. Je geringer der Anteil der Teilrente an der Vollrente, desto höher die Hinzuverdienstmöglichkeiten. Interessante Kombinationsmöglichkeiten durch den Zugangsfaktor bei Teilzeitarbeit über das 65. Lebensjahr hinaus (siehe Punkt 3.).
Alle Versicherten	63, wird bis 2006 auf 65 Jahre angehoben		
Alle Versicherten	65	35 Beitrags- und Ersatzjahre	

Als Bedingung für die Inanspruchnahme der flexiblen Altersgrenze gilt, daß 35 Jahre Rentenbeiträge gezahlt wurden. Der Rentenanspruch beträgt dann etwa 70% des durchschnittlichen Nettolohnes. Bislang noch praktizierte Sonderregelungen auf tarifvertraglicher und betrieblicher

cher Ebene, z. B. nach denen in Verbindung mit dem Vorruhestandsgesetz bereits ein Ausscheiden aus dem Erwerbsleben vor dem 60. Lebensjahr ermöglicht wird (sog. „59er Regelung“) im Falle drohender Arbeitslosigkeit bei der Abwicklung von Sozialplänen, werden mit dem Rentenreformgesetz 1992 sukzessive auslaufen, da auch die Altersgrenze für Arbeitslose auf 65 Jahre angehoben wird.

Ein weiteres Modell zur Verkürzung der Lebensarbeitszeit ist der gleitende Übergang in den Ruhestand, wodurch insbesondere eine bessere Vorbereitung des Arbeitnehmers auf den Ruhestand, aber auch für das Unternehmen eine Beschäftigungsanpassung bei rückläufiger Wirtschaftsentwicklung ermöglicht wird (Teriet 1977, S. 48 ff.).

Es handelt sich beim gleitenden Übergang in den Ruhestand um eine Form der Arbeitszeitverkürzung für ältere Mitarbeiter auf Wochen- oder Jahresbasis, die bei Vorliegen bestimmter Anspruchsvoraussetzungen (Lebensalter, Betriebszugehörigkeit) zu einem vereinbarten Zeitpunkt beginnt und spätestens mit dem Eintritt in den gesetzlichen Ruhestand endet. Firmen- und branchenspezifisch wurden verschiedene Lösungskonzepte in Betriebsvereinbarungen und Tarifverträgen entwickelt, so beispielsweise in der chemischen Industrie und der Zigarettenindustrie im Rahmen der Manteltarifverträge (Glaubrecht/Wagner/Zander 1988, S. 146 ff.).

Die Akzeptanz solcher Modelle bei den Berechtigten ist recht hoch, auch wenn bei den meisten Regelungen ein Teil der Finanzierung über zeitanteiligen Entgeltverzicht durch die Arbeitnehmer zu leisten ist. Tabelle 8 zeigt die Inanspruchnahme eines Freistellungsmodells der Zigarettenindustrie aus dem Jahre 1978, das auch im Jahre 1991 unverändert praktiziert wird. Die Regelung sieht zwei Alternativen vor:

- a) Die volle Freistellung von der Arbeit bei Zahlung von 75% der Brutto bezüge einschließlich Jahressonderzahlung.

Tabelle 8: Freistellung älterer Arbeitnehmer gemäß § 13 Nr. 2 Manteltarifvertrag der Zigarettenindustrie (Stand: 1.1. 1987) (Glaubrecht/Wagner/Zander 1988, S. 180)

Firma	Berechtigte Arbeitnehmer						laufende Inanspruchnahme			
	1.9.78 - 1.1.87			davon 1.1.87 laufend			75 %		halbe AZ	
	An-spruch	er-füllt	%	An-spruch	er-füllt	%	m	w	m	w
1	24	21	87,50	5	5	100	1	2	1	1
2	314	283	90,13	79	72	91,14	29	13	22	8
3	405	361	89,14	22	22	100	12	9		1
4	83	76	91,57	22	22	100	10	12		
5	107	107	100	29	29	100	10	8	8	3
6	430	368	85,58	76	70	91,01	30	24	8	8
7	165	143	86,67	46	41	89,13	22	13	4	2
insges.	1528	1359	88,94	279	261	93,55	114	81	43	23
							74,71 %		25,29 %	

b) Die halbe Freistellung mit einer herabgesetzten Wochenarbeitszeit von 20 Stunden bei Zahlung des vollen Arbeitsentgelts.

Derartige Regelungen zur Verkürzung der Lebensarbeitszeit werden sich jedoch auf Dauer nur dann beibehalten lassen und zur Entlastung des Arbeitsmarktes beitragen können, wenn die finanziellen Lasten breiter verteilt werden (*Glaubrecht/Wagner/Zander* 1988, S. 184).

### 3. Die Lage der Arbeitszeit

In diesem Abschnitt sollen Gleitzeit- und Schichtmodelle vorgestellt werden, die zwecks Flexibilisierung der Arbeitszeitstrukturen mittlerweile von vielen Unternehmen eingeführt wurden.

#### 3.1 Der Zusammenhang zwischen Arbeits- und Betriebszeit

Während die Arbeitszeit geprägt ist von individuellen Einstellungen und Werten (vgl. Abschn. 1), ist der Begriff „Betriebszeit“ betriebswirtschaftlich definiert als „möglichst zeitoptimale Nutzung ... der Produktionsmittel/Produktionstechnologie“ (*Brendle* 1990, S. 119). Der Wunsch der Arbeitnehmer nach mehr Arbeitszeit-Souveränität steht der Notwendigkeit zur Ausdehnung der Betriebszeit von kostenintensiven Produktionsanlagen diametral gegenüber. Zur Lösung dieses Zielkonflikts bietet die sogenannte **Entkopplung** von Arbeits- und Betriebszeit unter Einbeziehung von arbeits- und tarifrechtlichen sowie arbeitsmedizinischen Rahmenbedingungen verschiedene Möglichkeiten.

*Glaubrecht/Wagner/Zander* (1988, S. 186) sehen das Prinzip der Deckungsgleichheit von Arbeits- und Betriebszeit als tiefverwurzelten Mythos der abendländischen Industriegesellschaft, der bislang trotz des Siegeszuges der Gleitzeit nichts von seiner Bedeutung eingebüßt habe: Die Gleitzeit mit flexiblem Arbeitsbeginn und -ende sei „das äußerste der Gefühle“; Regelungen, die auf die Festlegung einer Kernarbeitszeit verzichten, hätten Ausnahmecharakter.

#### 3.2 Möglichkeiten der Entkopplung von Arbeitszeit und Betriebszeit

##### 3.2.1 Gleitzeitmodelle

Grundsätzlich sind Gleitzeitmodelle durch die freie Wahl von Beginn und Ende der Arbeitszeit im Rahmen bestimmter Bandbreiten gekennzeichnet, wobei die Dauer der Arbeitszeit pro Arbeitstag variieren kann. In der Kernzeit besteht Anwesenheitspflicht. Zeitguthaben und Zeitschuld können innerhalb bestimmter Grenzen in die folgende Abrech-

nungsperiode übertragen werden. Darüber hinaus werden häufig einzelne Funktionsstellen oder Mitarbeitergruppen, z. B. die Führungskräfte, von der Gleitzeitregelung ausgenommen (*Glaubrecht/Wagner/Zander* 1988, S. 190).

Die verschiedenen Gleitzeitmodelle variieren hinsichtlich der Festlegung der Kernzeiten, der Etablierung von kernarbeitszeitfreien Tagen sowie der Limitierung von Zeitguthaben oder -schuld. Abhängig von abteilungs- oder bereichsspezifischen Aufgabenstellungen gibt es in jedem Unternehmen verschiedenste Anforderungen an die Gestaltung einer Gleitzeitregelung, die berücksichtigt werden müssen (*Brendle* 1990, S. 126 f.).

Die BMW AG erprobt seit 1988 eine neuartige Gleitzeitregelung im Werk Regensburg, die sich gewissermaßen durch die Einführung einer „dritten Dimension“ von bislang praktizierten Modellen unterscheidet. Neben der Lage und der Dauer der täglichen Arbeitszeit können die Mitarbeiter im Verwaltungsbereich nun auch über die **Verteilung der wöchentlichen Sollarbeitszeit auf alle sechs Werktage** (Montag bis Samstag) entscheiden (*Bihl/Berghahn/Theunert* 1990, S. 836 f.).

Dieses Gleitzeitmodell resultierte aus der Notwendigkeit, auch für den Verwaltungsbereich – zeitlich parallel zum Schichtbetrieb am Samstag – in begrenztem Umfang Samstagsarbeit einzuführen. Für das Jahr 1990 ergab sich eine Soll-Anwesenheit an Samstagen von ca. 60 Mitarbeitern (= ca. 8% aller Gleitzeitberechtigten im Werk Regensburg); die tatsächliche Ist-Anwesenheit an Samstagen betrug dagegen durchschnittlich 10% (= 75 Mitarbeiter). Die betrieblich notwendige Mindestanwesenheit konnte somit durch einzelne Mitarbeiter abgedeckt werden, wobei die Mitarbeiter einer Gruppe selbständig entscheiden, wer an welchem Samstag anwesend ist. Die regelmäßige 5-Tage-Woche bleibt bestehen, weil die Mitarbeiter entweder in der laufenden oder in der nächsten Woche für den gearbeiteten Samstag einen freien Ausgleichstag einbringen (*Bihl/Berghahn/Theunert* 1990, S. 837).

Eine in ihren Flexibilitätsspielräumen wohl einmalige Gleitzeitregelung wurde 1989 bei der Reemtsma Cigarettenfabriken GmbH, Hamburg, eingeführt: Es wurde völlig auf die Festlegung von Kernarbeitszeiten und Zeitkontenbegrenzungen verzichtet. In der Vereinbarung heißt es dazu lediglich: „Zwischen 7 und 20 Uhr kann jeder Mitarbeiter **unter Berücksichtigung der betrieblichen Belange** seine Arbeitszeit selbst bestimmen. Es sollen dabei keine Arbeitszeitkonten entstehen, die nicht mehr ab- oder aufgebaut werden können.“

Aufgrund des **Initiativrechts des Betriebsrats** in Arbeitszeitfragen nach § 87 Abs. I BetrVG kann er die Einführung der gleitenden Arbeitszeit verlangen, die Gestaltung des Gleitzeit-Modells aktiv mitgestalten und

gegebenenfalls im Konfliktfall durch ein Einigungsstellenverfahren durchsetzen. Betriebsvereinbarungen zur gleitenden Arbeitszeit sind daher weit verbreitet.

### 3.22 Schichtmodelle/Mehrfachbesetzungssysteme

Aufgrund der notwendigen Verlängerung der Betriebszeiten wird in Zukunft eine Arbeitszeitverkürzung im Produktionsbereich verstärkt über Schichtarbeit kompensiert werden müssen. Im Durchschnitt waren die industriellen Anlagen 1989 wöchentlich 50 Stunden in Betrieb; Spitzenreiter ist hier die Chemie- und Mineralölindustrie mit 66 Stunden, wie Abbildung 4 zeigt.

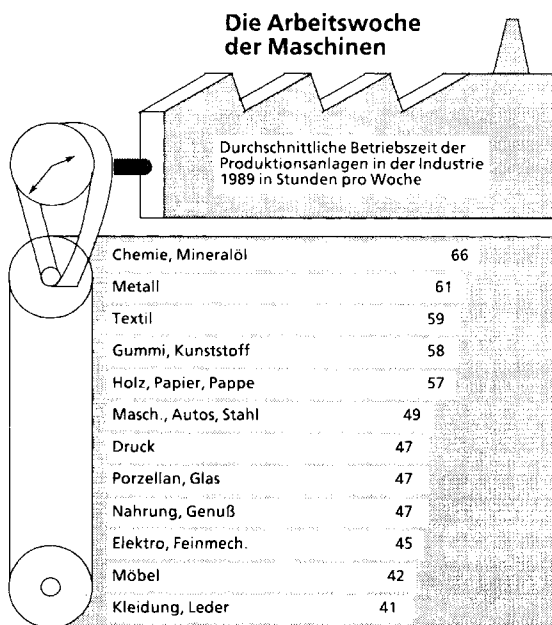


Abbildung 4: Die Arbeitswoche der Maschinen  
(Sozialpolitische Umschau 54/1990)

Hoff (1990) geht von einem grundlegenden Wechsel im Bereich der Schichtmodelle aus, der sich durch zwei Merkmale kennzeichnen läßt:

- den Übergang vom Schicht- zum Mehrfachbesetzungssystem;
- den Übergang von der Mehrwochen- zur Jahresorientierung.“

Die Zukunft liegt seiner Auffassung nach in Arbeitszeitsystemen, die beliebige Kombinationen von Arbeits- und Betriebszeit zulassen und somit eine arbeitszeitunabhängige Gestaltung der Betriebszeit ermöglichen: Ein Arbeitsplatz oder Gruppen von Arbeitsplätzen werden nicht von einem, sondern von mehreren Mitarbeitern abwechselnd besetzt; der Übergang zu Mehrfachbesetzungssystemen wird damit vollzogen. Der arbeitsorganisatorische Einteilungsaufwand steigt bei derartig flexiblen Lösungsansätzen natürlich, doch wird dieses durch die Möglichkeiten von wesentlich verlängerten Betriebszeiten mehr als aufgewogen.

Aufgrund tarifvertraglich vorgegebenen Ausgleichszeiträumen laufen die bislang üblichen Schichtpläne meist nur über wenige Wochen. Bedarfsgerechte Mehrfachbesetzungssysteme benötigen demgegenüber längere Ausgleichszeiträume, idealerweise sollte eine flexible Jahresarbeitszeit zur Umsetzung der Modelle angestrebt werden. Durch die Jahresorientierung lassen sich Probleme bei der Urlaubsplanung und bei saisonal schwankenden Produktionsverläufen besser auffangen.

Im Werk Regensburg der BMW AG wurden mit einem solchen flexiblen Arbeitszeitmodell seit 1988 positive Erfahrungen gemacht. Die Kernpunkte des Systems:

- eine um 35% größere Kapazitätsauslastung bei unveränderter Anlagenausstattung des Unternehmens (Die Anlagennutzung erhöht sich durch das Modell von 37,5 auf 54 Stunden.),
- die persönliche 4-Tage-Woche für den Mitarbeiter (im Zeitraum Montag–Samstag) und
- 900 zusätzliche Einstellungen.

(Mittelstandsvereinigung der CDU/CSU, 1990, S. 52 ff.)

Als weiterer Effekt des Regensburger Arbeitszeitmodells werden dem einzelnen Mitarbeiter mit der 4-Tage-Woche zusätzlich 44 freie Tage pro Jahr ermöglicht, die innerhalb größerer Blöcke – alle drei Wochen fünf zusammenhängende Tage frei – genommen werden können (*Bihl/Berghahn/Theunert* 1990, S. 770).

Die Einführung einer flexiblen Jahresarbeitszeit wird von der Geschäftsleitung angestrebt.

*Hoff* vertritt die – nahezu euphorisch anmutende – Auffassung, daß diese neuen Grundsätze der Schichtplangestaltung mittels Mehrfachbesetzungssystemen drei zentrale betriebliche Forderungen erfüllen können. Sie verbinden

- die Rationalisierung des Personaleinsatzes über die Verlängerung der Betriebszeiten,
- einen deutlichen Beschäftigungseffekt und
- eine humanere Gestaltung der individuellen Arbeitszeiten (*Hoff* 1990, S. 175).

Die verschiedenen betrieblichen Modelle zu diesem innovativen kombinierten Arbeits- und Betriebszeiten-Konzept werden nahezu einhellig als erfolgreich bezeichnet. Entgegen weit verbreiteter Ansicht eignen sich diese Flexibilisierungsstrategien nicht nur für Großbetriebe, auch **mittelständische Firmen** sollten sich intensiver mit den Möglichkeiten einer Entkopplung von Arbeits- und Betriebszeiten durch den Einsatz von Mehrfachbesetzungssystemen auseinandersetzen (Wuppertaler Kreis e.V. 1989). Bei Management und Arbeitnehmern stoßen moderne Schichtsysteme auf breite Zustimmung (Mittelstandsvereinigung der CDU/CSU 1990, Beispiel Effem GmbH, S. 63 ff.).

Das Modell der Effem GmbH:

„Die Arbeitszeit sieht eine 40-Stundenwoche vor, und in diesem Rahmen gibt es ein 2-Schicht-, ein 3-Schicht- und ein 4-Schicht-System. Die Arbeitszeiten in den Schicht-Systemen betragen maximal 50 Stunden pro Woche, minimal 24 Stunden. Ein Ausgleich zur Erreichung eines 40-Wochenstunden-Durchschnitts findet innerhalb von 15 Wochen statt. (Im 3- und 4-Schicht-System sind die zugrunde gelegten 40 Stunden außerdem Anwesenheitsstunden, von denen täglich  $\frac{1}{2}$  Stunde auf Pausenzeiten entfällt, d. h. de facto gibt es nur 37,5 Wochenarbeitsstunden.)“

Für die Mitarbeiter bedeutet das mehr Freizeit, allerdings nicht mehr in gewohnten Bahnen wie z. B. Samstag und Sonntag.

Die Erfahrungen der Effem GmbH mit neuen Schichtsystemen und der Flexibilisierung der Arbeitszeit haben gezeigt, daß

- a) Mitarbeiter diese neuen Systeme positiv aufnehmen,
- b) Mitarbeiter nicht mehr auf die geschaffenen neuen Freiräume und Möglichkeiten verzichten wollen, wie eine betriebliche Umfrage ergab.

#### 4. Teilzeitarbeit

Der Teilzeitarbeit wird ein gesonderter Abschnitt gewidmet, da sie ein breites Spektrum **verschiedenartigster Arbeitszeitkonstellationen** hinsichtlich **Dauer** und **Lage** der Arbeitszeit umfaßt.

Unter Teilzeitarbeit wird im Sinne des § 2 Abs. II Beschäftigungsförderungsgesetz eine Beschäftigung verstanden, deren regelmäßige Wochenarbeitszeit kürzer ist als die regelmäßige Wochenarbeitszeit vergleichbarer vollzeitbeschäftigter Arbeitnehmer desselben Betriebs. Ein teilzeitbeschäftigter Arbeitnehmer unterliegt – bis auf Ausnahmen, die sich aus der Dauer der Arbeitszeit ergeben – denselben arbeitsrechtlichen Bestimmungen wie ein Vollzeitbeschäftigter, er kann zur Probe fest oder befristet angestellt werden.

Dabei ist u. a. zwischen

- Teilzeitarbeit mit täglicher Änderung,
  - Teilzeitarbeit mit wöchentlicher Änderung und
  - längerzyklischer Teilzeitarbeit
- zu unterscheiden (*Stechl* 1990, S. 143 ff.).

In der Praxis sind Teilzeit-Beschäftigte mit 20 Wochenstunden bzw. einer täglichen Arbeitszeit von 4 Stunden am häufigsten zu finden, doch zeigen Umfragen, daß die Gestaltungsvielfalt wächst:

- Teilzeitarbeit innerhalb fester Zeitblöcke einige Stunden am Nachmittag (in Betrieben, die 38% aller Beschäftigten repräsentieren; diese Formulierung gilt für alle folgenden Prozentangaben);
- Teilzeitarbeit zu anderen Zeiten am Tag, z. B. einige Stunden mittags (Mittagsschicht) (26%);
- Blockteilzeitarbeit innerhalb einer Woche (d. h. der Arbeitnehmer arbeitet an einigen Tagen in der Woche Vollzeit, die übrigen Tage sind frei (26%));
- Arbeit auf Abruf (14%);
- eine Woche Vollzeit, eine Woche frei (3%) (*Adenauer* 1990, S. 54).

Als besondere Form der Teilzeitarbeit muß noch das **Job Sharing-Modell** genannt werden, bei dem sich zwei oder mehr Arbeitnehmer einen Vollzeit Arbeitsplatz vorübergehend oder dauernd teilen und sie auch gemeinsam dem Arbeitgeber für die permanente Besetzung des Arbeitsplatzes verantwortlich sind. Seine Verbreitung ist jedoch in der betrieblichen Praxis – anders als im Spiegel der Medienberichterstattung – nur sehr gering (*Glaubrecht/Wagner/Zander* 1988, S. 247).

1990 waren etwa 14% der bundesdeutschen Arbeitnehmer teilzeitbeschäftigt, davon unterliegen zwei Drittel der Sozialversicherungspflicht (= etwa 2,2 Millionen Arbeitnehmer). Den Großteil der Teilzeitbeschäftigten stellen Frauen (ca. 92%), doch auch Männer sind zunehmend an Teilzeit interessiert, wie Abbildung 5 zeigt.

*Gaugler* (1990, S. 428) führt diese Entwicklung auf den eingangs beschriebenen Wertewandel und auf Veränderungen in der Arbeitsteilung zwischen den Lebenspartnern zurück.

Das Angebot an Teilzeitjobs liegt noch immer deutlich unter der Nachfrage. Als besonders fortschrittlich können Vereinbarungen in der chemischen Industrie gelten, so beispielsweise

- die Betriebsvereinbarung der Schering AG, wonach die Mitarbeiter im Rahmen der gleitenden Arbeitszeit zwischen einer 19,5- bis 39-Stunden-Woche, einer Vier-Tage-Woche mit 32 Stunden, Zweieinhalb-Tage-Woche, einem Rhythmus „drei Wochen arbeiten – eine Woche frei“ oder Job Sharing wählen können;



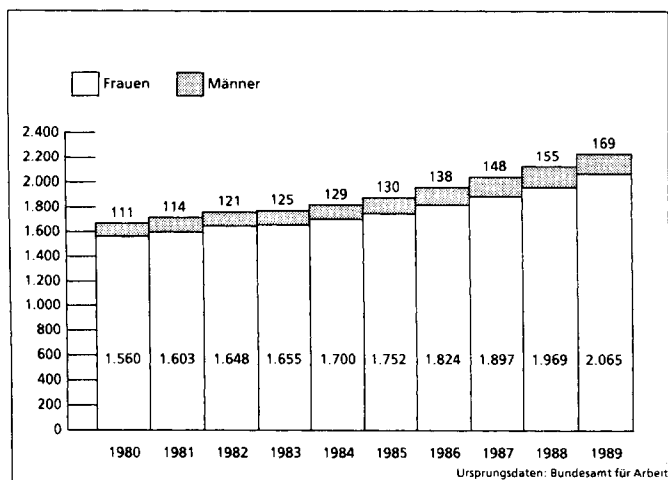


Abbildung 5: Sozialversicherungspflichtige Teilzeitbeschäftigte in tsd. 1980–1989 (iwd, Heft 38/1990, 1)

– der Tarifvertrag von 1987, in dem erstmals die Teilzeitarbeit tariflich geregelt wurde.

Weiteste Verbreitung hat die Teilzeitarbeit bislang jedoch nicht in der Industrie, sondern im Dienstleistungssektor und im Öffentlichen Dienst gefunden. In den Verkaufsberufen des Handels waren 1989 26,3% aller Mitarbeiter teilzeitbeschäftigt.

Die Frage der Teilbarkeit bzw. Teilzeit-Fähigkeit von bestimmten Positionen ist nach wie vor umstritten. In den meisten Unternehmen ist Teilzeitarbeit für **Leitungsfunktionen** noch immer ein Tabu; das Streben nach beruflichem Aufstieg gilt ebenso oft als unvereinbar mit dem Wunsch nach einer Teilzeitbeschäftigung.

Dabei weist Teilzeitarbeit neben den individuellen, mitarbeiterbezogenen auch bedeutende **betriebliche Vorteile** auf, so beispielsweise bei den Bemühungen um eine Flexibilisierung des Mitarbeitereinsatzes und eine Entkopplung von Betriebs- und Arbeitszeiten (Teriet 1990, S. 105 ff.; Weidinger 1990, S. 567 ff.). Die Drägerwerke AG, Lübeck, bietet ihren Teilzeitkräften z. B. die Wahl zwischen 20 verschiedenen Zeitarten mit einem Tages-Maximum von 10 Stunden und einem Wochenmaximum von 45 Stunden (Mittelstandsvereinigung der CDU/CSU 1990, S. 61).

Darüber hinaus ergaben Untersuchungen, daß Teilzeitbeschäftigte

- eine höhere Produktivität bei verkürzter täglicher Arbeitszeit und

– geringere Fehlzeiten sowie eine niedrigere Fluktuationsrate aufweisen (Gaugler 1990, S. 433; Weidinger 1990, S. 572).

Dagegen sind – abgesehen von erhöhten Personalnebenkosten – kaum Zusatzkosten durch Teilzeitbeschäftigte gegenüber Vollzeitbeschäftigten zu verzeichnen (Glaubrecht/Wagner/Zander 1988, S. 239 ff.), so daß insgesamt die positiven Gesichtspunkte bei der Beurteilung von Teilzeitarbeit deutlich überwiegen.

## 5. Checkliste zur Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle

### • Feststellung

- des **Bedarfs** nach flexibleren Arbeitszeiten z. B. zwecks Ausweitung der Betriebszeit und
- des **Interesses** der Mitarbeiter und Führungskräfte an entsprechenden Arbeitszeitregelungen.

#### Instrumente:

- Betriebsbefragung einer repräsentativen Anzahl von Mitarbeitern zu betrieblich möglichen Arbeitszeitformen;
- Rundschreiben o. ä. Mitteilungen an die Mitarbeiter über das konkrete Angebot derjenigen Arbeitszeitformen, die bereits als realisierbar ausgewählt worden sind (Wagner 1983, S. 320).

### • Klärung der arbeitsorganisatorischen Voraussetzungen und Bedingungen:

- Prüfung der **Teilbarkeit** (zeitlich und ablaufmäßig) von Vollzeitarbeitsplätzen;
- **personelle** Zuordnung der Arbeitsplätze bei Einführung von Teilzeitarbeit;
- Prüfung **technischer** Aspekte wie Standzeiten, Wartungs- und Überholungszeiten;
- Prüfung **arbeitsrechtlicher** Aspekte wie geltende Tarifverträge, gesetzliche Rahmenbedingungen, Regelungen auf betrieblicher Ebene (z. B. Betriebsvereinbarung zur Arbeitszeit);
- Prüfung möglicher **ökonomischer** Folgewirkungen einer Erhöhung der Betriebszeit: Personalstand-Anpassung; Personalbedarf in Stunden, in Kosten; Ausfall-, Reserve- und Ausbildungszeiten; Wirkungsgrad, Auswirkungen auf Bestände; Qualität, administrative Steuerung/Abrechnung; Auswirkungen auf Erhaltungskosten/Ersatzteile (Wagner 1985, S. 259).

### • Gründung eines Projektteams/einer abteilungsübergreifenden Arbeitsgruppe:

- Zusammensetzung (Personal-/Fachabteilungen, Betriebsrat, externe Berater?)

- Verfügbarkeit von notwendigen Informationen (betrieblich/problemspezifisch; qualifikatorische Voraussetzungen der Projektmitglieder prüfen)
- Kompetenzregelungen für die Projektgruppe intern sowie gegenüber den Abteilungen.
- **Festlegung der Informationsstrategie** gegenüber den Betroffenen (Mitarbeiter, Führungskräfte, Betriebsrat, Kunden):
  - ausführliche und rechtzeitige Information der direkt betroffenen Mitarbeiter und Führungskräfte
  - zeitliche und inhaltliche Ausgestaltung der Informationen je nach Projektphase
  - Auswahl geeigneter Informationsinstrumente und -maßnahmen (Betriebsversammlung, Mitarbeiterbesprechung, Schulung, Hausmitteilung usw.).
- **Festlegung der Vorgehensschritte zur Findung und Einführung flexibler Arbeitszeiten:**
  - Abgrenzung der Betriebseinheiten; abteilungsspezifische Analyse der Betriebszeiten; Erstellung eines Betriebszeitprofils für den gesamten Betriebsablauf
  - Erarbeitung von Ansatzpunkten zur Verbesserung der Betriebszeiten (z. B. durch die Analyse von Kostenstrukturen, Schwankungen im Arbeitsanfall oder Ansprechzeiten); Zusammenfassung der festgestellten Defizite in einem Schwachstellenkatalog
  - Abstimmung/Umstellung von Arbeits- und/oder Betriebszeiten auf der Basis von Mehrfachbesetzungssystemen, Gleitzeit-, Teilzeit- oder Jahresarbeitszeitregelungen unter Berücksichtigung der arbeitsorganisatorischen Voraussetzungen und Bedingungen (s. oben)
  - Überlegungen zu flankierenden Maßnahmen bei der Einführung neuer Arbeitszeitregelungen (z. B. Sicherstellung möglichst hoher Akzeptanzbereitschaft durch Information und Schulung der Betroffenen)
  - Probephase und endgültige Einführung, ggf. Überarbeitung und Veränderung des Konzepts.
- **Schriftliche Fixierung der neuen Arbeitszeitregelungen in einer Betriebsvereinbarung:**
  - Feststellung des räumlichen, persönlichen und zeitlichen Geltungsbereichs
  - Beschreibung des Gegenstands der Betriebsvereinbarung (vgl. Muster-Betriebsvereinbarung zur Arbeitszeit bei *Glaubrecht/Wagner/Zander* 1988, S. 215).

## 6. Zusammenfassung

Aus der Vielfalt der Gestaltungsmöglichkeiten von verkürzten und/oder flexibleren Arbeitszeiten konnten im Rahmen dieses Beitrags nur die für die betriebliche Praxis bedeutendsten vorgestellt werden. Zwar hat sich in den letzten Jahren bereits vieles auf dem Gebiet der Arbeitszeitgestaltung verändert, doch sind für die Zukunft weitere Schritte, insbesondere in Richtung auf die **Flexibilisierung** der Arbeitszeit zu erwarten. Auch Teilzeitarbeit dürfte stark an Bedeutung zunehmen und als vielseitige Ergänzung des Angebots an Vollzeit Arbeitsplätzen einen wichtigen Stellenwert einnehmen. Ein vielseitiges Arbeitszeit-Angebot für die Mitarbeiter wird zukünftig als wichtiger Bestandteil im Bereich der **Personalwerbung und -erhaltung** bei allen Unternehmen unerlässlich sein.

### Literatur

- Ackermann, K. F.* (1990), Arbeitszeit-Management im „Kritischen Erfolgsfaktoren-Konzept“ der strategischen Unternehmensführung. In: *Ackermann, K. F., Hofmann, M.* (Hrsg.), *Innovatives Arbeitszeit- und Betriebszeitmanagement*, Frankfurt/M. u. a., S. 5–28.
- Adenauer, S.* (1990), „Atypische“ Formen der Beschäftigung und ihre Bedeutung für die Zukunft. In: *Angewandte Arbeitswissenschaft*, 125, S. 49–66.
- Beyer, H.-T.* (1990), Strategische Perspektiven des Arbeitszeitmanagements. In: *Ackermann, K. F., Hofmann, M.* (Hrsg.), *Innovatives Arbeitszeit- und Betriebszeitmanagement*, Frankfurt/M. u. a., S. 29–42.
- Beyer, H.-T., Henningsen, J.* (1990), Mitarbeiterorientiertes Zeitmanagement. In: *Personal*, 4, S. 134–139.
- Bibl, G., Berghahn, A., Theunert, M.* (1990), BMW Werk Regensburg: Das Arbeitszeitmodell. In: *Personalführung*, 11, S. 768–775; 12, S. 836–841.
- Brendle, G.* (1990), Die gleitende Arbeitszeit als Instrument des Arbeits- und Betriebszeitmanagements. In: *Ackermann, K. F., Hofmann, M.* (Hrsg.), *Innovatives Arbeitszeit- und Betriebszeitmanagement*, Frankfurt/M. u. a., S. 115–136.
- Bundesarbeitgeberverband Chemie e. V. (Hrsg.) (1989), Informationsbrief für Führungskräfte Nr. 8.
- Dollinger, M.* (1990), Arbeitszeitmodelle. In: *Zeitschrift Führung + Organisation*, 59, 6, S. 399–403.
- Engfer, U. et al.* (1984), Arbeitszeitsituation und Arbeitszeitverkürzung in der Sicht des Beschäftigten. In: *Offe, C.* (Hrsg.), *Arbeitsgesellschaft, Strukturprobleme und Zukunftsperspektiven*, Frankfurt/M. u. a., S. 167 ff.
- Gaugler, E.* (1990), Teilzeitbeschäftigung in Wirtschaft und Verwaltung. In: *Ackermann, K. F., Hofmann, M.* (Hrsg.), *Innovatives Arbeitszeit- und Betriebszeitmanagement*, Frankfurt/M. u. a., S. 421–440.
- Glaubrecht, H., Wagner, D., Zander, E.* (1988), *Arbeitszeit im Wandel*, 3. Aufl., Freiburg i. Br.
- Hoff, A.* (1990), Neue Prinzipien der Arbeitszeitgestaltung im Schichtbetrieb. In: *Ackermann, K. F., Hofmann, M.* (Hrsg.), *Innovatives Arbeits- und Betriebszeitmanagement*, Frankfurt/M. u. a., S. 159–177.

- Hoff, A., Knebel, H., Schwedes, R. (Hrsg.) (1990), Flexible Arbeitszeit (Loseblattsammlung), Freiburg i. Br.
- Klages, H. (1984), Wertewandel und gesellschaftlicher Wandel, Frankfurt/M. u. a.
- Kürpick, H. (1990), Umsetzung von Arbeitszeitgestaltungen. In: Ackermann, K. F., Hofmann, M. (Hrsg.), Innovatives Arbeitszeit- und Betriebszeitmanagement, Frankfurt/M. u. a., S. 297–312.
- Mittelstandsvereinigung der CDU/CSU (Hrsg.) (1990), Flexible Arbeitszeit, Bonn.
- Oechler, W., Schönfeld, T. (1988), Die Einigungsstelle als Konfliktlösungsmechanismus, Neuwied u. a.
- Schmidtchen, G. (1984), Neue Technik, neue Arbeitsmoral, Köln.
- Seehofer, H. (1990), Lebensarbeitszeit flexibilisiert. In: Bundesarbeitsblatt, 1, S. 15–18.
- Stechl, H.-A. (1990), Teilzeit- und Aushilfskräfte, Freiburg i. Br.
- Teriet, B. (1990), Die Teilzeitarbeit als Instrument des Arbeits- und Betriebszeitmanagements. In: Ackermann, K. F., Hofmann, M. (Hrsg.), Innovatives Arbeitszeit- und Betriebszeitmanagement, Frankfurt/M. u. a., S. 105–114.
- Teriet, B. (1977), Der gleitende Ruhestand, eine neue personalwirtschaftliche Aufgabe. In: Personal, 2, S. 48–51.
- Wagner, D. (1983) Flexible Arbeitszeit in der betrieblichen Praxis. In: Personal, 8, S. 316–320.
- Wagner, D. (1985), Arbeitszeit und Organisation. In: Zeitschrift Führung + Organisation, 54, 4, S. 257–260.
- Wagner, D. (1987), Arbeitszeit und Wertewandel. In: Marr, R. u. a. (Hrsg.), Arbeitszeitmanagement, Berlin, S. 164–182.
- Weidinger, M. (1990), Von der Teilzeitarbeit zur Wahlarbeitszeit. In: Personalführung, 9, S. 567–574.
- Wuppertaler Kreis e. V. (1989), Flexible Arbeitszeiten in mittelständischen Betrieben, Köln.



**Teil B**  
**Personen- und arbeitsplatzbezogene Leistungen**

**Kapitel 7**  
**Entgelt**

von *Klaus Hoppe*

1. Einführung . . . . .	260
2. Die aktuelle Situation in deutschen Unternehmen . . . . .	260
3. Entgelte und Entgeltvergleiche . . . . .	266
3.1 Ausbildungsvergütungen . . . . .	268
3.2 Startgehälter für Berufsanfänger . . . . .	268
3.3 Regionale Unterschiede in den Entgelten . . . . .	271
3.4 Branchenbedingte Unterschiede in den Entgelten . . . . .	276
3.5 Hierarchieorientierte Entgeltstrukturen . . . . .	277
4. Entgeltfindung . . . . .	278
4.1 Die derzeitige Situation . . . . .	279
4.2 Zielsetzungen betrieblicher Entgeltfindung . . . . .	282
4.21 Materielle Zielsetzungen . . . . .	282
4.22 Formelle Zielsetzungen . . . . .	284
4.3 Ein zeitgemäßes Entgeltsystem . . . . .	287
4.31 Anforderungen an ein zeitgemäßes Entgeltsystem . . . . .	287
4.32 Bewertung der Anforderungen am Arbeitsplatz . . . . .	288
4.33 Bewertung der individuellen Leistung . . . . .	294
4.34 Erfolgsabhängiges Entgelt . . . . .	298
Literatur . . . . .	307

## 1. Einführung

Seit vielen Jahren beschäftigen sich Personalfachleute, insbesondere aus größeren Unternehmen, Arbeitgebervereinigungen, Gewerkschaften, Universitäten und andere Institutionen mit lohn- und gehaltsrelevanten Themen. Die zahlreichen Studien, Befragungen, Fachtagungen und Publikationen zeigen eine manchmal – auf den ersten Blick – verwirrende Anhäufung von Begriffen, Aussagen, Forderungen und Empfehlungen. Die Adressaten – meist sind es die Personalverantwortlichen in den Unternehmen, die Führungskräfte und Top-Manager – haben oft große Mühe, sich darin zurechtzufinden und das für sie persönlich Bedeutsame herauszufiltern. Meist fehlt auch die Zeit, sich ausführlich mit der Vielzahl der veröffentlichten Beiträge intensiver auseinanderzusetzen oder an den gebotenen Veranstaltungen, den Diskussionen und dem Erfahrungsaustausch, teilzunehmen.

Die nachfolgenden Ausführungen zum Thema Entgelt sollen und müssen diesem Umstand Rechnung tragen.

Sie sind daher ein Konzentrat, das sich im wesentlichen auf zwei Teilkomplexe beschränkt:

- die Antwort auf die Frage, was Arbeitnehmer derzeit in der deutschen Wirtschaft verdienen bzw. welche **Entgelte gezahlt** werden
- **Methoden und Systeme der Entgeltfindung**, die heute den Unternehmen zur Verfügung stehen.

Zur Abgrenzung des Begriffes „Entgelt“ von den übrigen Leistungen, die ein Unternehmen seinen Mitarbeitern gewährt, ist an dieser Stelle auf das Kapitel 10 „Nebenleistungen/Sozialleistungen“ zu verweisen.

Unter „Entgelt“ sollen daher hier diejenigen Barleistungen verstanden werden, zu deren Zahlung sich ein Unternehmen aufgrund kollektiver oder einzelvertraglicher Regelungen verpflichtet hat und die unmittelbar mit der persönlichen Arbeitsleistung in Zusammenhang zu bringen sind. Das sind einmal die festgelegten bzw. vereinbarten Grundlöhne und Grundgehälter, die leistungsbezogenen Gehaltsbestandteile, z. B. in Form von Leistungszulagen und Leistungsprämien sowie die erfolgsbezogenen Entgeltkomponenten, die beispielsweise in Gestalt von Tantiemen und Erfolgsbeteiligungen gewährt werden.

## 2. Die aktuelle Situation in deutschen Unternehmen

Die aktuelle Situation in deutschen Unternehmen zum Thema „Entgelt“ läßt sich durch einige Erfahrungstatsachen und Kernaussagen wie folgt umreißen:



- Für viele Unternehmensleitungen, obere und mittlere Führungskräfte ist das Thema „Entgelt“ nach wie vor ein Tabu-Thema. Trotz der vielfältigen Ansätze und Bemühungen, den offenen Informations- und Meinungsaustausch in den Unternehmen untereinander zu verbessern und zu kultivieren, bleiben die Offenheit und Transparenz hinsichtlich der Entgeltfindung noch weit hinter den Erwartungen der Beteiligten zurück.
- Die Forderungen einer anforderungs- und leistungsgerechten Entgeltfestsetzung sind bei weitem nicht realisiert. Entgeltunterschiede, die Mitarbeiter ohne und mit Personalführungsverantwortung konkret feststellen, können nicht hinreichend begründet werden. Das führt in vielen Fällen zu Demotivation, Zurückhaltung von möglicher und wünschenswerter Mehrleistung, teilweise sogar zur Umorientierung leistungsfähiger und leistungsbereiter Mitarbeiter nach außen.
- Führungskräfte, die überdurchschnittliche Leistungen ihrer Mitarbeiter belohnen und sie so für künftige Aufgaben neu motivieren wollen, suchen vergeblich ein entsprechendes Instrument, weil es dies in ihrem Unternehmen einfach nicht gibt.
- Unternehmensleitungen, die sich für fortschrittlich halten, führen oft Unternehmensgrundsätze, Führungsmodelle und Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit ein. Den darin häufig manifestierten Hinweisen und Forderungen zur Motivation der Mitarbeiter und den Bekenntnissen zum Leistungsprinzip stehen aber nicht die entsprechenden zielgerichteten Entlohnungs- und Belohnungsverfahren zur Seite.
- In manchen Unternehmen werden neue Mitarbeiter arbeitsvertraglich verpflichtet, Stillschweigen über ihr Entgelt zu bewahren.
- Mitarbeiter mit langer Betriebszugehörigkeit erfahren, daß neu eingestellte, jüngere und weniger erfahrene Kollegen deutlich höher bezahlt werden.
- Die Unternehmensleitungen und Personalleiter haben, aus welchen Gründen auch immer, keinen Überblick darüber, wie das Niveau und die Struktur der Entgelte im Vergleich zu anderen Unternehmen der Region oder der Branche zu sehen und zu bewerten sind. Selbst hohe Fluktuationsraten und die Tatsache, daß qualifizierte Fach- und Führungskräfte häufig nicht zu halten oder erst gar nicht zu bekommen sind, sind zu selten Anlaß dafür, das praktizierte Entgeltsystem und – falls überhaupt vorhanden – die materiellen Anreize kritisch zu überprüfen und den betrieblichen Notwendigkeiten und Möglichkeiten anzupassen.

Die Aufzählung solcher Erscheinungen und Praktiken ließe sich sicherlich ergänzen und mit Praxisbeispielen unterlegen. Es soll aber –

gerechterweise – an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, daß es eine Reihe von Unternehmen gibt, die bereits Vorbildliches auf dem Gebiet einer zeitgemäßen und effizienten Gestaltung ihres Entgelt- und Belohnungssystems entwickelt und realisiert haben.

Die Sensibilisierung der Unternehmen für dieses Thema schreitet in zunehmendem Maße voran und erfaßt mehr und mehr auch solche Betriebe, die sich bisher aufgrund ihrer Größe und der relativ kleinen Beschäftigtenzahl eher zurückgehalten und dieses Themenfeld den Großbetrieben überlassen haben.

Diese Entwicklung wird z. B. deutlich an der zunehmenden Beteiligung mittelständischer Unternehmen aller Branchen an den regelmäßig stattfindenden Arbeitstagen von Personalfachleuten, wie dem Symposium ANALYTIK. So konnten die Veranstalter der ANALYTIK, die CONSULECTRA Unternehmensberatung GmbH und der REFA-Verband, im Jahr 1990 über 800 Teilnehmer aus deutschen und europäischen Unternehmen sowie zahlreiche gewerkschaftliche Vertreter zum Leitthema „Neue Entlohnungs- und Belohnungsformen“ begrüßen.

Vor dem Hintergrund der in den letzten Jahren intensiv geführten Diskussion über „den Wertewandel“ und das Verhältnis unserer Jugend zur Leistung schlechthin, zur betrieblichen Leistung im besonderen, können die Ausführungen von *Gertrud Höhler* auf dem letzten Symposium zur Bedeutung und Akzeptanz des Leistungsprinzips in der Gesellschaft von morgen richtungweisend für alle Unternehmens- und Personalleiter sein (vgl. *Höhler* 1990).

So sei das Wunschklimate, in dem die jungen Leistungsträger von heute und morgen arbeiten möchten, von Antriebserfüllung, Motivation, Kreativität und Originalität geprägt. Mehr Mitwirkung und mehr Verantwortung werden erwartet, wobei die Arbeit (wieder) interessant sein muß. Die jungen Leute unserer Generation behaupten – so *Gertrud Höhler* –, daß sich Leistung und Lust weder ausschließen noch gegenseitig behindern. Leistung müsse wieder Spaß machen, nur dann entwickeln sich neue Ideen und läßt sich immer wieder neue Leistung „erzeugen“. Leistung, das wüßten unsere jungen Leute sehr genau, sei ein Motor für Lebenskomfort. Den wollten sie haben, geben sie unumwunden zu.

Der neue Leistungsträger, so sieht es aus der Sicht der Führungskräfte aus, sei nicht mehr „pflegeleicht“.

Die jungen Leistungsträger kalkulierten nicht nur, wo sie sich einsetzen, sie seien auch in hohem Maße auf Erfüllungserlebnisse angewiesen. Gerät der Zusammenhang aus dem Blick, ginge ihre Leistungskraft zurück. So seien die Führungskräfte künftig mehr denn je gefordert, dem einzelnen die Einbindung seiner Leistung in das Ganze nachzuweisen und auch selbst intensiver darüber nachzudenken, den jungen Mit-

arbeitern vertretbare und sinnvolle Aufgaben und Aufträge zu geben (vgl. dazu Böckmann 1990).

Die Ausführungen von Höhler gipfelten in der Feststellung, daß die jungen Leistungsträger sehr wohl zu Höchstleistungen bereit seien, wenn das Umfeld stimme.

Insofern sei die aktuelle Situation in den Unternehmen davon bestimmt, sich intensiver Gedanken über die Bedingungen zu machen, unter denen sich Leistungsbereitschaft entfalten kann. Und diese Bedingungen dürften nicht nur für die jungen Menschen, sondern für alle Mitarbeiter im Unternehmen gelten. Um den Gesamtzusammenhang nicht zu verlieren und die Stellung des Entgelts deutlich zu machen, seien nachstehend die Bedingungen aufgezählt, die – nach Höhler – von den Unternehmensleitungen und jeder Führungskraft geschaffen und erhalten werden müssen:

- zustimmende Anteilnahme an jedem einzelnen,
- Zugang zu ergänzenden Qualifikationen, die u. a. Urteilsfähigkeit herstellen,
- Mitwirkung an der Überprüfung und Weiterentwicklung der eigenen Arbeitsmethoden,
- Überblick und angemessene Verantwortung,
- Belohnungen,
- interessante Aufgaben und ausgewogene Risiken,
- Beförderungschancen und keine Sackgassen,
- Entscheidungsnahe und Zugriff auf innerbetriebliche Informationen.

Die Ausführungen zeigen, daß das „richtige“ Entgelt allein noch nicht genügt, um die Forderungen nach einem günstigen Umfeld für optimale Leistungsentfaltung in Unternehmen zu erfüllen. Dennoch soll das Element „Entgelt“ in diesem Beitrag im Vordergrund bleiben, wobei seine Motivations- und Leistungsbezogenheit ständig erhalten bleiben soll.

Daher soll abschließend auf Untersuchungen eingegangen werden, die die Bertelsmann Stiftung, Gütersloh, gemeinsam mit dem Bonner Institut für Wirtschaft und Gesellschaft (IWG Bonn) angestellt hat. Die Ergebnisse, die auf stichprobenweise durchgeführten Befragungen von Führungskräften, Arbeitern und Angestellten basieren, geben deutliche Hinweise darauf, welche Wirkungen das Einkommen auf die Arbeitsmotivation der Mitarbeiter in den Unternehmen hat und worauf die Verantwortlichen künftig bei der Entgeltfindung besonders zu achten haben werden.

Die Befragungen bei Führungskräften wurden 1984, bei Arbeitern und Angestellten ohne Führungsverantwortung 1986 durchgeführt. Auf einer Arbeitstagung unter dem Titel „Arbeitsmotivation und Führung“ wurden die Ergebnisse der Befragungen im Juli 1987 vorgestellt und



Abbildung 1: Die Bedürfnis-Pyramide nach Maslow

von namhaften Experten diskutiert (vgl. Bertelsmann Stiftung/IWG, „Arbeitsmotivation und Führung“, 1988). Dabei wurde auch eine Beziehung zu der von Maslow entwickelten Bedürfnispyramide hergestellt (vgl. Abb. 1). Das ist insofern interessant, als in der Fachliteratur des öfteren dieses strukturierte Bedürfnisschema in einen Zusammenhang mit Motivationsmechanismen und der Entgeltfestsetzung in den Unternehmen gebracht wird (Zander 1990, 1991).

Auf die Frage, was Führungskräfte und Nicht-Führungskräfte (also Geführte) zu mehr persönlichem Arbeitseinsatz anregen könnte, wurde mit deutlichem Abstand am häufigsten ein **höheres Einkommen** genannt (vgl. Tab. 1).

Bei Arbeitern und Angestellten aller Altersgruppen, besonders aber bei den jüngeren (bis 25 und bis 35 Jahre) ist offensichtlich das persönliche Einkommen noch nicht auf dem Niveau, das zur Abdeckung der Grundbedürfnisse entsprechend der abgebildeten Bedürfnispyramide ausreicht. Somit ist auch erklärlich, daß abgefragte Anreize, die eher den höheren Bedürfnisebenen zuzuordnen sind, in der Rangfolge der Motivationsfaktoren (noch) nicht das erwartete hohe Gewicht haben.

Von den befragten Führungskräften sieht immerhin noch rund ein Drittel ein höheres Einkommen als bedeutsamsten Anreiz zu mehr beruflicher Anstrengung an.

Dazu haben Experten herausgefunden, daß materielle Anreize – wie z. B. das persönliche Einkommen – bei Führungskräften eine Doppelfunktion haben.

**Tabelle 1:** Bedingungen für stärkeren Einsatz bei der Arbeit  
(in Prozent der Befragten)

Rangfolge	Ich wäre bereit, meine beruflichen Anstrengungen zu steigern für ...	alle Befragten	Altersgruppe					Führungskräfte '84
			bis 25 Jahre	26-35 Jahre	36-45 Jahre	46-55 Jahre	über 55 Jahre	
1.	Höheres Einkommen	48	58	49	46	43	33	32
2.	Bessere Aufstiegs- und Karrierechancen	25	37	27	23	16	6	14
2.	Größere Selbständigkeit und Unabhängigkeit	25	32	30	22	16	8	21
4.	Mehr Möglichkeiten, eigene Ideen wirksam durchzusetzen	23	30	27	20	16	12	25
5.	Mehr Urlaub	22	35	23	15	18	9	-
5.	Eine interessantere Tätigkeit	22	34	26	15	13	11	16
5.	Mehr Einfluß, Entscheidungskompetenzen	22	25	24	24	13	9	22
8.	Freiere Gestaltungsmöglichkeiten bei der Arbeitszeit	21	28	24	17	15	11	11
9.	Verkürzung der Arbeitszeit	21	26	25	17	15	14	-
10.	Mehr Möglichkeiten, sich durch Tüchtigkeit und Leistung auszuzeichnen	16	18	18	14	12	6	10
11.	Größere Sicherheit von Beschäftigung und Einkommen	13	18	13	13	11	5	21
11.	Besseres Betriebsklima	13	16	13	13	8	9	5
13.	Bessere Altersversorgung	11	14	11	10	12	10	9
13.	Veränderung des betrieblichen Führungsstils	11	14	12	13	7	6	18
15.	Mehr gesellschaftliche Anerkennung	9	9	11	10	7	5	2
16.	Verbesserung von Image/Zielsetzung der Firma	6	5	7	6	5	2	17
	Nein, ich bin überhaupt nicht bereit, meine beruflichen Anstrengungen zu steigern	21	10	17	22	31	48	25

Einmal sichern die materiellen Zuwendungen (Entlohnung, Alterssicherung) die unteren Bedürfnisse der Pyramide nach *Maslow* und schaffen damit die Voraussetzung dafür, daß sich bei diesem Personenkreis die höheren Bedürfnisse überhaupt als neue Motivationsquellen bemerkbar machen.

Zum anderen haben materielle Zuwendungen eine große Bedeutung für die Befriedigung von Leistungs- und Selbstverwirklichungsbedürfnissen. So hat offensichtlich die Höhe des persönlichen Einkommens für diese Berufsgruppe einen wichtigen Symbolwert für beruflichen Erfolg, für die Bewältigung höchster persönlicher Anforderungen und für das Ausmaß beruflicher Selbstverwirklichung.

### 3. Entgelte und Entgeltvergleiche

Die Frage „Was zahlen andere Unternehmen an Gehältern?“ ist eine legitime und zur eigenen Standortbestimmung unbedingt notwendige Fragestellung. Eine brauchbare Antwort darauf ist nicht leicht und schnell zu finden.

Wenn auch die Personalleiter großer Unternehmen untereinander gelegentlich Informationen über Gehaltsbandbreiten und Gehaltsrelationen austauschen, bleiben diese Informationen vertraulich und für Dritte unzugänglich. Besonders sensibel sind dabei die gezahlten Entgelte für außertarifliche Mitarbeiter, zu denen auch die Leitenden Angestellten gehören.

Im Tarifbereich stellen sich solche Informationsprobleme zunächst nicht, weil die geltenden Lohn- und Gehaltstarife schriftlich fixiert und im allgemeinen bei den Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften einsehbar oder erhältlich sind. Werden jedoch übertarifliche Zulagen gezahlt, bleiben diese Informationen in aller Regel dem ungehinderten Zugriff Dritter entzogen.

Da nicht erwartet werden kann, daß die Unternehmen ihre Entgeltspolitik durch Hergabe der Detailinformationen über sämtliche, tatsächlich gezahlten Löhne und Gehälter preisgeben werden, haben sich andere Möglichkeiten der Informationsbeschaffung und des Informationsaustausches entwickelt:

- Stichprobenweise Befragungen von Lohn-/Gehaltsempfängern mit anonymisierter Auswertung.  
Hier sind die regelmäßigen Erhebungen und Analysen der Kienbaum Personalberatung und Kienbaum Vergütungsberatung, Gummersbach, der Unternehmensberatung Towers, Perrin, Forster & Crosby (TPF&C), Frankfurt/Main, und der Zeitschrift *Capital* zu nennen.
- Erhebungen der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP), Düsseldorf, bei ihren Mitgliedsfirmen. Dabei werden die

Ergebnisse ebenfalls anonymisiert und die Auswertungen den Mitgliedern zur Verfügung gestellt.

- Auswertungen aus öffentlich zugänglichen Quellen. Hierbei handelt es sich um die Analyse der in den Geschäftsberichten gemachten Angaben über Gesamtbezüge von Geschäftsführern, Vorständen und Aufsichtsräten derjenigen Gesellschaften, die der Veröffentlichungspflicht unterliegen. Die Zeitschrift *Capital* hat hier in den vergangenen Jahren Untersuchungen durchgeführt und die Ergebnisse veröffentlicht.

Die nachfolgenden Übersichten und Erläuterungen stammen aus vorgenannten Quellen. Die Zahlenangaben basieren auf Stichproben und wurden gemittelt. Sie unterliegen damit gewissen Vorbehalten, was die Genauigkeit und die Repräsentanz anbetrifft.

Dennoch bieten sie Hinweise für den Unternehmensleiter, die Führungskräfte und die Mitarbeiter, was beispielsweise die Höhenlage und die Struktur vergleichbarer Entgelte anbetrifft. So lassen sich doch häufig auch Einschätzungen vornehmen, wie die eigenen Gehälter im Vergleich zu sehen sind, was dann Grundlage für weitere Überlegungen sein kann.

Aus eigenen Erfahrungen des Autors und aufgrund der Ergebnisse von Befragungen bei Personalleitern und Bewerbern ist die Kenntnis der aktuellen Gehaltsituation bei den Beteiligten oft unterschiedlich. So haben manche Berufsanfänger und Stellenwechsler, aber auch Personalleiter oft keinerlei Vorstellungen darüber, wie hoch das Gehaltsniveau außerhalb der eigenen Firma oder innerhalb derselben Branche ist und von welchen realistischen Erwartungen man ausgehen kann. Wenn dann – meist zum Schluß von Einstellungsgesprächen – die Frage des Gehaltes ansteht, kommt es oft zu unerwarteten Divergenzen über die jeweiligen Vorstellungen.

So kommt man häufig gar nicht zusammen, weil die Kluft zwischen den gehaltlichen Möglichkeiten und den Erwartungen nicht überbrückt werden kann. Denn eines zeigt sich immer wieder: Die Firma mag noch so attraktiv, die angebotene und beschriebene Tätigkeit noch so vielversprechend sein – wenn das Gehalt nicht stimmt, bleiben am Ende der Gespräche beide Parteien enttäuscht zurück.

Die nachfolgenden Entgeltinformationen sollen daher eine Orientierungshilfe für alle diejenigen sein, die entweder einen Ausbildungsplatz, eine erste Stelle nach Abschluß einer schulischen oder praktischen Erstausbildung oder aber einen anderen, gehaltlich lukrativeren Arbeitsplatz suchen.

Gleichermaßen werden aber auch die für Einstellungen und die Gehaltspolitik Verantwortlichen in den Unternehmen selbst, d. h. Vor-

stände, Geschäftsführer und Personalleiter Orientierungs- und Entscheidungshilfen finden und sich ein Urteil bilden können, wo sie mit ihren derzeitigen Vergütungen liegen und ob die interne Entgeltstruktur „stimmt“.

### 3.1 Ausbildungsvergütungen

Auf dem Markt der beruflichen Erstausbildung für junge Menschen ist in den alten Bundesländern – nach Jahren einer Übernachfrage nach Ausbildungsplätzen – eine Trendwende zu verzeichnen. Jungen Menschen, die eine Lehrstelle suchen, steht eine deutlich größere Zahl an Ausbildungsplätzen gegenüber. Viele Ausbildungsplätze bleiben bereits unbesetzt, mancher Ausbildungsbetrieb bleibt ohne Lehrling. Unabhängig von regional bedingten Engpässen bleibt festzuhalten, daß für die kommenden Jahre mit einem „Kampf um den Lehrling“ gerechnet werden muß, wobei sich die Situation in den neuen Bundesländern derzeit eher konträr dazu darstellt.

Dabei spielen nicht nur das Image des Ausbildungsbetriebes, sondern auch das Niveau der Ausbildungsvergütung eine entscheidende Rolle.

Viele kleine und mittlere Firmen sind auf die mitarbeitenden Lehrlinge angewiesen und werden gezwungen sein, ihr unter Umständen zu niedriges Niveau der Ausbildungsvergütungen zu überdenken und anzupassen und darüber hinaus mehr hinsichtlich der Attraktivität ihres Betriebes für Lehrstellensuchende zu tun.

Welche Ausbildungsvergütungen in einigen ausgewählten Branchen gezahlt werden, zeigt Tabelle 2. Während im Bundesdurchschnitt (West) DM 660 im ersten Lehrjahr gezahlt werden, reichen die tariflich vereinbarten Vergütungen von monatlich DM 955 (Steinkohlebergbau) bis herab zu DM 206 im Damenschneiderhandwerk.

Im Untertagebetrieb des rheinisch-westfälischen Steinkohlebergbaues führt die Zahlung einer zusätzlichen Pauschale sogar zu einem monatlichen Spitzenbetrag von DM 1025. Branchen mit attraktiven Ausbildungsbeihilfen haben dementsprechend weniger Probleme bei der Besetzung ihrer Ausbildungsstellen. Demgegenüber müssen Branchen mit unattraktiven Bezügen, wie die Land- und Hauswirtschaft und die Seeschifffahrt Rückgänge in der Nachfrage nach Ausbildungsplätzen in zweistelliger Höhe des Prozentsatzes hinnehmen.

### 3.2 Startgehälter für Berufsanfänger

Während bei den unteren und mittleren Gehaltskategorien die geltenden Tarifverträge meist klare Anhaltspunkte für die Festlegung der Gehälter von Berufseinsteigern bieten, ist im oberen Bereich, bei den



Tabelle 2: Lehrlingsgehälter 1990 (alte Bundesländer)

<b>Ausbildungsbereiche in Tarifgebieten mit den höchsten Ausbildungsbeihilfen im 1. Lehrjahr (in DM)</b>	
Privates Versicherungsgewerbe	985,--
Steinkohlebergbau (unter Tage)	955,--
Privates Bankgewerbe	925,--
Druckindustrie	856,--
Baugewerbe *	730,--
Groß- und Außenhandel	711,--
Chemische Industrie	689,--
Holzverarbeitende Industrie	689,--
Einzelhandel	685,--
Papierverarbeitende Industrie	683,--
Metall- und Elektroindustrie	681,--
Textilindustrie	672,--
Eisen- und Stahlindustrie	663,--
Süßwarenindustrie	651,--
Bekleidungsindustrie *	642,--
Öffentlicher Dienst	634,--
<b>Bundesdurchschnitt</b>	<b>660,--</b>
* hier nur gewerbliche Auszubildende	
Quelle : Bundesministerium für Arbeit- und Sozialordnung - IW Köln	

studierten Berufsanfängern, deutlich mehr an Differenzierung und Spielraum für Verhandlungen feststellbar. Dies gilt natürlich in besonderem Maß für den außertariflichen Bereich.

Eine von der DGFP durchgeführte Befragung von 1547 studierten Berufsanfängern zeigt einen Überblick der in 1989 von diesem Personenkreis erzielten durchschnittlichen Jahresgehälter (vgl. Tab. 3).

Tabelle 3: Einstiegsgehälter 1989 (Befragung von 1547 Berufsanfängern)

<b>Einstiegsgehälter 1989 (Jahresdurchschnitt in DM)</b>	
Diplom-Chemiker	76.335,--
Diplom-Physiker	66.664,--
Diplom-Psychologe/Soziologe	64.733,--
Diplom-Informatiker (Uni)	63.068,--
Diplom-Ingenieur (TH) Maschinenbau	61.760,--
Diplom-Ingenieur (TH) Elektrotechnik	61.370,--
Diplom-Volkswirt	60.158,--
Diplom-Wirtschaftsingenieur (TH)	59.917,--
Diplom-Sozialwirt	59.901,--
Jurist mit 2. Staatsexamen	59.710,--
Jurist mit 1. Staatsexamen	59.000,--
Diplom-Kaufmann (Uni)	58.963,--
Diplom-Informatiker (FH)	56.095,--
Diplom-Wirtschaftsingenieur (FH)	55.770,--
Diplom-Ingenieur (BA)	55.668,--
Diplom-Ingenieur (FH) Elektrotechnik	54.846,--
Diplom-Ingenieur (FH) Maschinenbau	53.544,--
Diplom-Betriebswirt (FH)	52.222,--
Diplom-Betriebswirt (BA)	51.537,--
Quelle : Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.	

Die aktuellen Untersuchungen von Kienbaum zeigen, daß die Absolventen der Universitäten und Fachhochschulen derzeit mit Durchschnittsgehältern zwischen DM 50 000 und DM 70 000 p. a. beginnen (vgl. Tab. 4).

Tabelle 4: Die Starteinkommen 1990

Starteinkommen 1990 (Monatsgehalt in DM - 13 mal im Jahr)	
Universität/Technische Hochschule	
Diplom-Chemiker	5.500,-
Diplom-Informatiker	5.250,-
Diplom-Physiker	5.000,-
Jurist (2. Staatsexamen)	5.000,-
Diplom-Wirtschaftsingenieur	4.900,-
Diplom-Ingenieur	4.700,-
Diplom-Mathematiker	4.700,-
Diplom-Kaufmann	4.600,-
Diplom-Volkswirt	4.250,-
Diplom-Psychologe	4.100,-
Fachhochschule	
Diplom-Informatiker	4.600,-
Diplom-Wirtschaftsingenieur	4.300,-
Diplom-Ingenieur	4.000,-
Diplom-Betriebswirt	3.800,-
Quelle : Kienbaum Vergütungsberatung	

Auch die Tatsache, daß sich in den letzten 10 Jahren die Zahl der Studienabsolventen nahezu verdoppelt hat, änderte nichts an dem Trend, daß sich die Einstiegsgehälter für diesen Bewerberkreis stetig nach oben entwickelten. Neben der akademischen Fachrichtung ist für die Höhe der Einstiegsvergütung aber auch bedeutsam, ob es sich bei dem abgeschlossenen Studium um ein Studium an einer Universität oder einer Fachhochschule handelt. So erhalten **Universitätsabsolventen** monatliche Zuschläge von DM 500 bis DM 1000 und setzen sich damit deutlich von ihren Kollegen aus den **Fachhochschulen** ab. Auch die **Noten** im Abschlußzeugnis spielen für die Gehaltsbemessung eine Rolle, obwohl dies allgemein nicht so erwartet wird.

Bei den Berufsanfängern sind nämlich die **Abschlußzeugnisse** vielfach der einzige qualifizierte Leistungsnachweis. Insofern bieten diese für die Vorauswahl schon einen ersten Ansatz. Es ist auch nicht einzusehen, warum ein Bewerber, der während des Studiums durchgängig gute Leistungen erbracht hat, diese Tendenz nicht auch im Beruf fortsetzen sollte. In die gleiche Richtung – in ihrem Einfluß auf das Anfangsgehalt aber noch stärker ausgeprägt – wirkt bei Universitätsabsolventen die Promotion. Über alle Fakultäten hinweg können **promovierte Bewerber** monatliche Zuschläge zwischen DM 600 und DM 1200 realisieren.

Die Wahl des betrieblichen Aufgabengebietes, in dem der Führungsnachwuchs seine berufliche Arbeit beginnt, beeinflusst ebenfalls sein Einstellungsgehalt. So nimmt eine **vertriebsorientierte Startposition** in der Vergütungsskala einen Platz ganz oben ein. Die Unternehmen versuchen auf diese Weise, die noch immer verbreitete Scheu der Akademiker vor dem „Klinkenputzen“ zu beseitigen und den dringend benötigten qualifizierten Nachwuchs im Vertrieb – vor allem für den Außendienst – zu gewinnen.

Auch die **Unternehmensgröße** ist tendenziell nicht ohne Einfluß auf das Anfangsgehalt. Kleine und mittlere Unternehmen reagieren nämlich meistens flexibler auf das wachsende Akademikerangebot als Großunternehmen mit ihren festgelegten Vergütungsstrukturen. In der Industrie liegt das Vergütungsniveau für Berufsanfänger tendenziell höher als beim Handel, bei Banken und Versicherungen. Allerdings sind die Vergütungsunterschiede zwischen den verschiedenen Branchen in der Industrie weniger ausgeprägt als häufig angenommen.

Zusätzlich zu den genannten objektiven Einflußgrößen wirkt sich heute eine Anzahl persönlichkeitsbezogener Merkmale ebenfalls stark auf das Einstiegsgehalt aus.

Hierzu zählen das gesamte **Persönlichkeitsbild** des Bewerbers, die Art, wie er auftritt, seine Kommunikationsfähigkeit und seine Kontaktstärke sowie die Art, wie er sich verkauft. Abschließend, so haben die Untersuchungen von Kienbaum ergeben, muß aber darauf hingewiesen werden, daß mancher Bewerber einem verlockend hohen Einstiegsgehalt, dem für ihn einzigen und entscheidenden Auslesekriterium, erliegt und sich später in einer beruflichen und gehaltlichen Sackgasse wiederfindet.

### 3.3 Regionale Unterschiede in den Entgelten

Von Interesse ist sehr oft die Antwort auf die Frage, ob es regionale Unterschiede bei den Löhnen und Gehältern gibt. Einen ersten Anhalt in diese Richtung gibt Tabelle 5 (S. 272). Sie zeigt das regionale Gefälle der Löhne im verarbeitenden Gewerbe. Während die Spanne zwischen dem niedrigsten durchschnittlichen Bruttostundenverdienst und dem höchsten im Jahr 1980 noch DM 2,29 betrug, schrumpfte diese Differenz im Jahr 1989 auf DM 1,77.

Im Vergleich der Rangplätze der einzelnen (alten) Bundesländer haben sich in den letzten Jahren einige Verschiebungen ergeben. Während Hessen von Platz 5 auf Platz 4 gestiegen ist, hat das Saarland gleich einen Sprung um 3 Positionen auf Rang 5 gemacht. Der Stadtstaat Bremen verbesserte sich um zwei Plätze und folgt nun Hamburg an die Spitze. Auch Rheinland-Pfalz machte zwei Plätze gut und verbesserte

Tabelle 5: Regionale Lohnkostenunterschiede im verarbeitenden Gewerbe (1980/1989)

<b>Bruttostundenverdienst in DM für männliche Arbeiter im Durchschnitt aller Leistungsgruppen</b>				
<b>Bundesland</b>	<b>1989</b>	<b>Rang</b>	<b>1980</b>	<b>Rang</b>
Hamburg	22,21	1	15,79	1
Bremen	21,81	2	14,51	4
Baden-Württemberg	21,12	3	14,52	3
Hessen	20,74	4	14,41	5
Saarland	20,67	5	14,08	8
Niedersachsen	20,47	6	14,54	2
Nordrhein-Westfalen	20,39	7	14,24	6
Rheinland-Pfalz	20,32	8	13,96	10
Berlin (West)	20,08	9	14,04	9
Schleswig-Holstein	19,65	10	14,15	7
Bayern	19,44	11	13,50	11
<b>Bundesgebiet :</b>	<b>20,43</b>		<b>14,23</b>	
<b>Quelle : Statistisches Bundesamt</b>				

sich auf Rang 8, wohingegen Schleswig-Holstein von Platz 7 auf Platz 10 und Niedersachsen von Rang 2 auf Rang 6 absackten.

Eine in 1990 durchgeführte Untersuchung bei Sekretariats- und Bürokräften zeigt, daß es bei Sekretärinnengehältern signifikante regionale Unterschiede gibt (vgl. Abb. 2). Während Sekretärinnen in Frankfurt am besten verdienen (8% über dem Bundesdurchschnitt), bilden die Gehälter der Sekretärinnen in Hannover mit 10% unter dem Bundesdurchschnitt das Schlußlicht.

Allerdings müssen die Personalleiter beim Vergleich von Sekretärinnen – und damit auch bei der Anwendung dieser Vergleichsskala der Gehälter – besonders vorsichtig sein. Die Qualitätsunterschiede bei den Bewerberinnen für Sekretärinnenplätze sind nämlich extrem groß. Das ist zweifellos darauf zurückzuführen, daß eindeutige Berufsbilder für Sekretärinnen fehlen und sich jede ungelernte Bürokräft Sekretärin nennen darf.

Im Falle qualifizierter Kräfte, die die fachlichen Vorstellungen eines Chefs von seiner künftigen Sekretärin entsprechen, hat Qualität aber auch ihren Preis. So liegen die Gehälter von Abteilungssekretärinnen im Bundesdurchschnitt bei DM 3750, während die Chefsekretärin fast DM 5000 erhält.

Der regionale Standort eines Unternehmens ist ein wesentlicher Faktor für die Höhe der Sekretärinnengehälter deshalb, weil in Ballungsgebieten die Nachfrage nach guten Kräften nicht völlig gedeckt werden kann. Offenbar ist dies in Hannover nicht gegeben, denn dort liegt das Niveau der Sekretärinnengehälter mit minus 10% noch unter dem

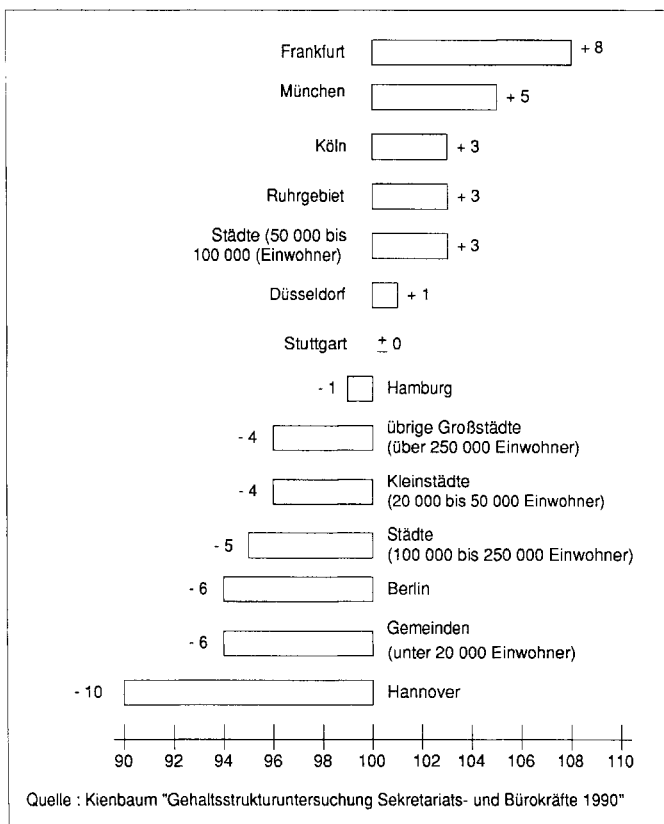


Abbildung 2: Regionale Gehaltsunterschiede bei Sekretärinnen  
(Index: Bundesgebiet (alt) = 100)

Niveau auf dem Lande (Gemeinden mit weniger als 20 000 Einwohnern).

Aufschlußreich ist auch das Ergebnis einer Gehaltsstudie bei Geschäftsführern in zehn europäischen Ländern, die Kienbaum zusammen mit einigen anderen Beratungsgesellschaften vorgelegt hat. Die Studie, die sich auf Daten von rd. 38 000 Führungskräften aus 3600 Unternehmen stützt, zeigt am Beispiel eines typischen Geschäftsführers (Unternehmen mit 200 Mio DM Jahresumsatz), wie unterschiedlich dessen Bezahlung ausfällt (vgl. Tab. 6, S. 274).

Tabelle 6: Geschäftsführergehälter in Europa (Jahresbezüge in DM)

Land	Grundbezüge	Gesamtbezüge	Netto *
Schweiz	315.000	375.000	234.000
Frankreich	221.000	263.000	174.000
Italien	239.000	286.000	169.000
Bundesrepublik Deutschland	229.000	293.000	168.000
Belgien	197.000	241.000	134.000
Großbritannien	170.000	189.000	123.000
Spanien	200.000	240.000	121.000
Niederlande	198.000	240.000	116.000
Dänemark	237.000	246.000	98.000
Irland	147.000	166.000	85.000

\* verheiratet, 2 Kinder  
Quelle : Kienbaum Gehaltsstudie "Remuneration in Europe"

Der Geschäftsführer aus der Schweiz kassiert Bruttobezüge von insgesamt DM 375 000 und stellt damit den Spitzenreiter, während der irische Topmanager mit DM 166 000 das Schlußlicht der Rangreihe abgibt. Die Deutschen und die Italiener liegen mit DM 293 000 bzw. mit DM 286 000 noch auf den vorderen Plätzen.

Der Wert der Gehälter hängt aber auch von den Steuern und Lebenshaltungskosten ab. So ergibt sich danach schließlich eine etwas andere Rangreihe, bei der zwar die Schweizer und die Iren nach wie vor die Extrempositionen halten, dazwischen ergeben sich jedoch gravierende Verschiebungen.

An der regelmäßigen Gehaltsanalyse der Zeitschrift Capital nahmen 1989/90 rd. 10 000 Manager und Nachwuchsführungskräfte teil. Zum ersten Mal lieferte diese Untersuchung auch Informationen über die Gehälter in den einzelnen Regionen. Außer diesen regionalen Unterschieden in den Bruttobezügen wurden auch die Abweichungen in den Nettobezügen ermittelt, wobei einheitlich die Bezüge eines verheirateten Alleinverdieners mit zwei Kindern und die jeweils örtliche Jahresmiete für eine 120 m<sup>2</sup> große Wohnung – ohne Nebenkosten – zugrunde gelegt wurden.

Die Tabelle 7 zeigt die Durchschnittswerte jeweils für einen qualifizierten Angestellten, einen Ingenieur, einen Bereichsleiter und einen Kaufmann. Galt lange Zeit der Stuttgarter Raum als Hochburg für außergewöhnlich stattliche Einkommen, müssen sich offensichtlich heute die Manager dort mit dem letzten Platz der Hitliste dieser Gehaltsstudie abfinden.

Die Vorliebe für München als Arbeits- und Wohnort verlangt von den Befragten ein gehöriges Maß an Opferbereitschaft. Gegenüber Leitenden Angestellten aus dem Rheinland müssen sie nominal mit einigen hundert DM weniger im Monat auskommen. Allerdings zeigte die

Tabelle 7: Gehaltsbandbreiten in der (alten) Bundesrepublik Deutschland

Ort/Region	qualifizierter Angestellter		Ingenieur		Kaufmann		Bereichsleiter	
	brutto	verfügbar **	brutto	verfügbar **	brutto	verfügbar **	brutto	verfügbar **
Berlin *	81.540	50.198	91.152	55.912	92.340	56.810	143.100	93.160
Frankfurt	77.900	29.600	89.650	33.948	94.500	37.428	128.700	60.958
Hamburg	75.150	34.888	88.600	38.958	95.000	43.534	154.100	70.272
Köln/Düsseldorf	75.900	36.832	93.600	45.414	94.200	45.860	132.700	72.236
Mannheim	77.500	42.334	88.200	47.288	94.700	51.966	123.350	71.808
München	75.700	23.728	92.100	29.942	90.850	29.056	133.750	58.552
Ruhrgebiet	74.600	40.299	90.900	49.236	87.500	46.796	124.750	72.744
Stuttgart	76.750	36.020	87.200	39.386	88.100	40.018	125.100	65.788

\* Bruttobeträge inklusive Berlinzulage

\*\* Nach Abzug von Lohnsteuern und Sozialversicherung (ohne Kirchensteuer) für einen verheirateten Alleinvertreter mit zwei Kindern und der Jahresmiete für eine 120 Quadratmeter große Wohnung in guter, beim qualifizierten Angestellten in mittlerer Wohnlage, ohne Nebenkosten

Untersuchung auch, daß für geschickte Taktiker im süddeutschen Raum bei der Gehaltsverhandlung weitaus mehr herauszuholen ist als anderswo in der Bundesrepublik. In keiner anderen Region gibt es so große Bandbreiten für die Bezahlung von Managern wie in Bayern.

Teilnehmer an der Capital-Gehaltsuntersuchung aus Norddeutschland haben es offenbar besonders schwer, deutliche Gehaltszuschläge für sich herauszuhandeln. So wird bei der Betrachtung der Netto-Werte deutlich, daß Hamburg bezüglich der durchschnittlichen Quadratmeterpreise von DM 16 für Wohnungen mit gutem Wohnwert mit an der Spitze der wichtigsten deutschen Industrieregionen liegt. Hier kann es nur die bayrische Landeshauptstadt mit Preisen bis zu DM 24 pro Quadratmeter noch besser.

Die in der Tabelle 7 genannten Durchschnittswerte der Einkommen können durch prozentuale Zu- oder Abschläge auf bestimmte Funktionsbereiche „zugeschnitten“ werden, so daß sich für insgesamt acht Funktionsbereiche entsprechend spezielle Aussagen ableiten lassen (Zu-/Abschläge siehe Tab. 8).

Tabelle 8: Zu-/Abschläge zur Ermittlung von Durchschnittsgehälter für weitere Funktionsbereiche (Basis: Gehälter in Tabelle 7)

Funktionsbereich	Prozentsatz
Marketing	+ 17
EDV	+ 13
Forschung	+ 10
Entwicklung	+ 9
Vertrieb	+ 2
Fertigung	- 7
Beschaffung	- 8
Finanzen	- 11

### 3.4 Branchenbedingte Unterschiede in den Entgelten

Die im Jahr 1989 von der DGFP durchgeführten Untersuchungen zeigen interessante Aussagen sowohl über die Höhenlage als auch die Struktur der Gehälter. Dabei wurde u. a. auch untersucht, ob es zwischen den verschiedenen Branchen Unterschiede in den Gehältern für vergleichbare Positionen gibt.

In Tabelle 9 werden die durchschnittlichen Gehälter von qualifizierten Fachkräften ohne Personalführungsverantwortung in einigen bedeutenden Branchen wiedergegeben.

Tabelle 9: Expertengehälter 1989 in verschiedenen Branchen (DGFP-Erhebung)

Position	Chemie	Stahl-, Maschinen-, Fahrzeugbau	Handel	Metallver- arbeitende Industrie
	DM/Jahr	DM/Jahr	DM/Jahr	DM/Jahr
Trainer Schulungen Außendienst	96.926	k.A.	k.A.	k.A.
Spezialist CAD, CAM, CIM	105.812	91.897	k.A.	86.456
Personalreferent	87.853	92.133	65.563	76.026
Ref. Personalentwicklung	91.687	k.A.	k.A.	k.A.
Systemprogrammierer	90.078	72.668	82.624	87.538
Anwendungsprogrammierer	79.956	93.058	65.458	71.180
Ref. Rechtsabteilung	132.269	k.A.	k.A.	85.976
Außendienstler	84.145	98.019	84.951	97.348
Kundendienstingenieur	75.625	92.409	77.541	91.529
Controller (Stabsfunktion)	138.123	k.A.	k.A.	k.A.

Tabelle 10: Gehälter 1989 für ausgewählte Leitungspositionen in verschiedenen Branchen (DGFP-Erhebung)

Bereichsleiter	Chemie	Stahl-, Maschinen-, Fahrzeugbau	Handel	Metallver- arbeitende Industrie
	DM/Jahr	DM/Jahr	DM/Jahr	DM/Jahr
Marketing & Vertrieb	245.176	k.A.	k.A.	k.A.
Gesamtverkauf	184.665	148.595	k.A.	204.664
Verkaufsniederlassung	151.953	133.274	k.A.	118.745
Marketing	181.971	153.350	k.A.	145.591
Werbung	138.679	97.239	k.A.	k.A.
Gesamte Fertigung	235.704	193.574	k.A.	178.348
Produktion	172.797	142.522	k.A.	130.229
Teilgebiet Produktion	127.931	111.645	k.A.	111.164
Materialwirtsch./Logistik	215.059	143.433	k.A.	k.A.
Lagerwesen	145.118	107.316	k.A.	113.378
Einkauf	181.322	137.891	k.A.	k.A.
Qualitätskontrolle	169.180	133.034	k.A.	127.461
Entwicklung	182.073	112.456	k.A.	112.055
Konstruktion	149.438	128.676	k.A.	116.260
Personalwesen	168.871	127.643	102.704	126.980
Lohn-/Gehaltsabrechnung	102.822	91.111	k.A.	89.834
Ges. Finanz- + Rechn.-wesen	242.043	183.463	k.A.	k.A.
Betriebl. Rechnungswesen	174.107	k.A.	k.A.	129.508
Datenverarbeitung	184.809	128.460	117.730	131.685
Rechtsabteilung	204.879	k.A.	k.A.	134.920



Wie bei den qualifizierten Fachleuten, hat sich die DGFP-Erhebung auch mit den Gehältern von Mitarbeitern in Leitungspositionen befaßt. Tabelle 10 gibt einen Überblick über die Einkommen 1989 ausgewählter Leitungspositionen, ebenfalls nach einigen bedeutenden Branchen differenziert. Danach zeigt sich, daß – zumindest für Leitungspositionen – in der Chemie durchweg Spitzengehälter gezahlt werden. Hier macht nur der Bereichsleiter Gesamtverkauf in der Metallverarbeitenden Industrie eine Ausnahme, da er ein um DM 20 000 höheres Jahresentgelt gegenüber seinem Kollegen in der Chemie erhält.

Im Rahmen der Capital-Aktion Gehälter 1989/90 wurde ebenfalls eine umfangreiche Analyse der in verschiedenen Branchen gezahlten Gehälter vorgenommen. Tabelle 11 zeigt die Jahresdurchschnittsgehälter für qualifizierte Angestellte, Gruppenleiter und Abteilungsleiter in 20 Wirtschaftszweigen.

Tabelle 11: Durchschnittsgehälter in verschiedenen Branchen (Capital-Aktion Gehälter 1989/90)

Branche	qualifizierter Angestellter	Gruppen- leiter	Abteilungs- leiter
	DM/Jahr	DM/Jahr	DM/Jahr
Bank	63.100	78.600	99.700
Bau, Baustoffe	67.000	79.700	94.700
Chemie/Pharmazie	77.700	91.800	118.000
Druck, Papier	61.600	79.500	102.500
EDV-Beratung	71.100	87.800	113.300
Elektrotechnik/Elektronik	70.200	87.800	109.000
Energie	64.300	82.400	115.700
Feinmechanik, Optik	70.200	75.000	106.000
Glas, Keramik	66.500	87.600	109.700
Handel	59.100	73.100	99.400
Holz, Möbel	63.900	72.900	90.000
Maschinen-/Fahrzeugbau	67.600	85.900	110.600
Metall	65.800	77.200	105.300
Mineralöl	80.900	90.600	109.400
Nahrungs-/Genußmittel	62.100	75.600	101.800
Technische Beratung	65.200	87.100	105.500
Textil	51.400	79.200	101.800
Verkehr/Tourismus	62.600	72.200	94.500
Verlag/Rundfunk/Kommunik.	63.600	80.300	115.100
Versicherung	65.300	75.200	109.700

Auch hier zeigt sich, daß die Chemie eine Spitzenposition innehat.

### 3.5 Hierarchieorientierte Entgeltstrukturen

Neben regionalen und branchenspezifischen Entgeltbetrachtungen sind häufig auch die Angaben über Gehälter von Führungskräften innerhalb eines Unternehmens oder in bestimmten Funktionsbereichen von besonderem Interesse.

So hat beispielsweise Kienbaum die Jahresgehälter für die Manager (1. bis 4. Leitungsebene) eines typischen Industriebetriebes mit rd.

1000 Beschäftigten in einem Bandbereich zwischen DM 95 000 und DM 400 000 ermittelt (siehe Abb. 3). Dabei zeigt sich ein zunehmender Abstand der Gehälter, je näher man sich zur Spitze der Unternehmenshierarchie bewegt. Während das Gehalt des höchstbezahlten Abteilungsleiters Teil-Vertrieb „nur“ einen Abstand zum Gehalt des Hauptabteilungsleiters Einkauf von DM 15 000 aufweist, beträgt auf der nächsthöheren Ebene der Abstand zwischen den höchstbezahlten HA-Leitern zur Geschäftsführerebene bereits DM 125 000. Und innerhalb der Geschäftsführer kann der Vorsitzende der Geschäftsleitung nochmals ein Plus von DM 100 000 für sich verbuchen.

Diese Abstände sind in ähnlicher Form typisch und deuten darauf hin, daß die leistungs- und erfolgsorientierte Gehaltsfestsetzung zur Hierarchiespitze hin progressiv gestaltet ist und insofern einen beträchtlichen Anreiz für die Nachwuchskräfte innerhalb des Gesamtmanagements der Unternehmen bietet.

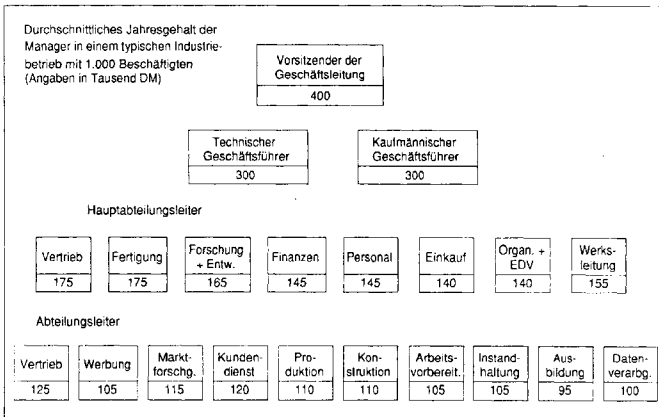


Abbildung 3: Beispiel einer typischen Gehaltspyramide für Manager in einem mittleren Industriebetrieb (Quelle: Kienbaum)

#### 4. Entgeltfindung

Die Entgeltfindung in deutschen Unternehmen ist seit einigen Jahren schon in „Bewegung geraten“.

Manche, in vielen Jahren mehr oder weniger erfolgreich praktizierte Entgeltsysteme, wie z. B. das Akkordlohnsystem, der Bundesangestelltarifvertrag (BAT), der Bundesmanteltarifvertrag-Gewerblich (BMT-

G) müssen hinsichtlich ihrer Handhabbarkeit oder ihrer unzureichenden motivations- und leistungsfördernden Wirkung überdacht werden, an veränderte Gegebenheiten angepaßt oder aber durch ein anderes Entgeltfindungssystem ersetzt werden. Aber auch der reine Zeitlohn sieht sich einer zunehmenden Kritik gegenüber, weil ihm – ob als Lohn oder Gehalt – die notwendigen leistungs- und motivationsfördernden Elemente fehlen.

Die seit geraumer Zeit in Fachkreisen geführte Diskussion über die Folgen der zunehmenden Automatisierung und Elektronisierung in Produktion und Verwaltung, über den Wertewandel in unserer Gesellschaft und die zukünftigen Herausforderungen an alle am Wirtschaftsprozess Beteiligten führt immer wieder auf einige Kern- oder Schlüsselproblembereiche. Eines davon ist die Form der **künftigen Entgeltfindung**.

In den nachfolgenden Abschnitten sollen daher in konzentrierter Form folgende Aspekte der Entgeltfindung behandelt werden:

- Wie stellt sich die derzeitige Situation im wesentlichen dar?
- Welche Zielsetzungen muß die zukünftige betriebliche Entgeltfindung erfüllen?
- Welche Anforderungen sind an das betriebliche System der Entgeltfindung zu stellen, damit es erfolgreich angewendet werden kann?
- Wie könnte ein zeitgemäßes Entgeltfindungssystem beschaffen sein?

#### 4.1 Die derzeitige Situation

Personalverantwortliche in den Unternehmen, Gewerkschaften und wissenschaftlich orientierte Institutionen sind sich im Grunde darin einig, daß es eine absolut gerechte Bezahlung menschlicher Arbeitsleistung nicht gibt. Andererseits gibt es eine Reihe von Entwicklungen und Situationen auf dem Gebiet der Entgeltfindung und Entlohnung, die sich heute als Probleme darstellen und einer angemessenen Lösung bedürfen.

Die derzeitige Situation der **Entgeltfindung** läßt sich wie folgt skizzieren:

- Forderung nach mehr sach- und leistungsbezogenen Bestimmungsgrößen für den Lohn bzw. das Gehalt.

Die zugewiesenen Aufgaben, die dafür vorzuhaltenden Kenntnisse und Fähigkeiten, die zu übernehmende Verantwortung und die erbrachte Leistung treten immer mehr in den Vordergrund als Grundlagen für die Entgeltfindung. Familienstand, Kinderzahl, Lebensalter und Dauer der Betriebszugehörigkeit als Bestimmungsgrößen für die Entgeltfindung treten in den Hintergrund. Sie werden auch immer weniger als Differenzierungshilfen für die Festlegung der Löhne und Gehälter akzeptiert, weil sie mit der individuellen

betrieblichen Leistung des einzelnen kaum in Verbindung zu bringen sind.

- Die Bereitschaft gerade jüngerer Mitarbeiter zur Übernahme betrieblicher **Verantwortung**, ihr Wunsch nach mehr Selbständigkeit und anspruchsvolleren Aufgaben wird von der Forderung begleitet, dies auch in adäquater Form bei der Entgeltfindung und -festsetzung zu berücksichtigen. Dem steht aber zu oft ein veraltetes, wenig Spielraum bietendes betriebliches Entgeltsystem gegenüber.
- Die zunehmende **Technisierung** und **Automatisierung** führt dazu, daß sich die Struktur der Belastungen an den entsprechenden Arbeitsplätzen verändert. Gleichzeitig steigt das Belastungsniveau, beispielsweise bei der geistigen und nervlichen Belastung sowie der Verantwortung. Das bestehende betriebliche Entgeltsystem reagiert darauf nur schleppend, in unzureichendem Maße oder gar nicht.
- Die Voraussetzungen für den **Akkordlohn**, nämlich die individuelle Einflußnahme auf die Arbeitsmenge pro Zeiteinheit, werden durch den zunehmenden Einsatz von Maschinen und Fertigungsautomaten mehr und mehr abgebaut. Hinzu kommt, daß der Akkord manchen Unternehmen „davongelaufen“ ist. Die Vorgabezeiten entsprechen nicht mehr den tatsächlichen betrieblichen Gegebenheiten, weil fehlende Kapazität in den Arbeitsvorbereitungen sowie ungenügende Datenermittlungsmethoden die ständig notwendige Pflege dieser Zeiten verhindern. Als Folge davon müssen andere, den neuen betrieblichen Verhältnissen entsprechende Entlohnungsgrundlagen und -formen gefunden werden. Diese Entwicklung verlangt jedoch den Unternehmen ein hohes Maß an Kreativität und Initiative ab.
- Das Verlangen der Mitarbeiter nach mehr betrieblichen Informationen und nach mehr **Transparenz** bei betrieblichen Maßnahmen, Systemen und Verfahren erstreckt sich zwangsläufig auch auf das Verfahren der Entgeltfindung. Das Tabuisieren der Gehälter stößt zunehmend auf Widerstand. In vielen Unternehmen entsprechen die Handhabung der Eingruppierung und die mangelnde Nachvollziehbarkeit der individuellen Gehaltsfestsetzung nicht den Anforderungen nach Offenheit und relativer Gehaltsgerechtigkeit.
- Während bei den Gewerkschaften eher noch Tendenzen zur Nivellierung der Einkommen festzustellen sind, bemühen sich die Unternehmen, die Spannweite der betrieblichen Entgelte (niedrigster Tariflohn zum höchsten Gehalt im außertariflichen Bereich) möglichst zu erhalten, um den leistungswilligen Mitarbeitern den notwendigen **Aufstiegsanreiz** zu bieten. Dabei muß es sich nicht zwangsläufig auch um einen hierarchischen Aufstieg handeln. Vielmehr sollte dem Mitarbeiter auch die Möglichkeit eines gehaltlichen Aufstieges geboten

und aufgezeigt werden, ohne ihn in eine entsprechend höher dotierte Führungsposition bringen zu müssen.

- Umfragen bei Angestellten deutscher Unternehmen zeigen – trotz manchmal gegenteiliger Erwartungen der Experten –, daß der Höhe des Entgelts nach wie vor ein hoher Stellenwert zugemessen wird. Mit zunehmender Stellung in der Hierarchie des Unternehmens bzw. je höher die fachliche Qualifikation eines Mitarbeiters ist, desto mehr wird die Höhe des Gehalts als **Maß der persönlichen Wertschätzung** durch das Unternehmen und als Ausdruck des sozialen Status in der Gesellschaft angesehen. Die Vorstellung mancher Unternehmensleiter oder Personalleiter, diese Wertschätzung etwa nur durch äußerliche Attribute, wie z. B. Titel, bessere Büroausstattung und durch mehr Urlaub sowie eine freizügigere Arbeitszeitgestaltung ausdrücken zu wollen, führt in aller Regel nicht zu den gewünschten Effekten, weil nämlich das Gehalt nicht „stimmt“.
- Ein Interesse der Gewerkschaften besteht darin, den Geltungsbereich des Entgelttarifvertrages nach oben hin auszudehnen und den Kreis der AT-Angestellten durch „Einfangen in den Tarif“ zu verkleinern. Demgegenüber haben die Unternehmensleitungen eher ein Interesse daran, den Kreis der qualifizierteren Mitarbeiter nicht in den engen Gehaltsrahmen eines Tarifvertrages einzupassen, sondern möglichst per Einzelvertrag **individuelle Entgeltbedingungen** zu schaffen.
- Die Frage der Wertigkeit eines Arbeitsplatzes und damit seiner unmittelbaren Bedeutung für den Unternehmenserfolg drängt sich ebenfalls zunehmend in den Vordergrund bei der Entgelt Diskussion. So wünschen insbesondere die Führungskräfte und die qualifizierteren Mitarbeiter Aufklärung über den Funktionswert ihres Arbeitsplatzes und damit eine Aussage darüber, was dem Unternehmen eine gute oder überdurchschnittliche Leistung auf diesem Platz wert ist. So erscheint es nur logisch, wenn der Klärung dieses Punktes die Forderung nach **variablen leistungs- und erfolgsbezogenen Entgeltbestandteilen** folgt, wobei diese nach dem individuellen Leistungsbeitrag des Mitarbeiters bemessen sein sollten. Gerade in Zeiten stark steigender Unternehmensgewinne und einer allgemein günstigen Konjunkturlage erhält der Wunsch nach Teilnahme – zumindest der Führungsmannschaft und der hochrangigen Spezialisten – am gemeinsam erarbeiteten Erfolg neuen Auftrieb.
- In vielen Unternehmen geht vom Zeitlohn und vom Gehalt nur eine schwache Motivationswirkung aus. Beide Entgeltformen sind starre Formen der Abgeltung von Anforderungen am Arbeitsplatz und der persönlich erbrachten Leistung. Dabei werden die Grundentgelte meist mit summarischen Methoden gefunden, wobei die Entgeltgruppen-Definitionen und deren Richtbeispiele manchmal Arbeiten

beschreiben, die es schon seit langem nicht mehr gibt. Außerdem werden Leistungszulagen eher statisch gehandhabt. Ihre Durchschnittshöhe ist in den Tarifverträgen vorgeschrieben und so einer freien, individuellen Leistungsbeurteilung und -bewertung entzogen. Insofern dienen **Leistungszulagen** oft nur dazu, eine vorgesehene Entgelthöhe zu erreichen (vgl. *Willenbacher* 1989).

## 4.2 Zielsetzungen betrieblicher Entgeltfindung

Wenn auch die tarifvertraglichen Grundlagen und die betrieblichen Gegebenheiten sowie die wirtschaftliche Situation in den Unternehmen sehr unterschiedlich sind und selbst in derselben Branche starke Differenzierungen erfordern, lassen sich die Zielsetzungen für die künftige betriebliche Entgeltfindung dennoch allgemein formulieren und zur Diskussion stellen. Welche letztlich davon und mit welchem Gewicht bei der konkreten Gestaltung herangezogen werden sollen, muß allerdings unternehmensindividuell entschieden werden.

Generell ist aber davon auszugehen, daß oberste Leitlinie für jedwede Form der Entgeltfindung sein sollte, ein Höchstmaß an Leistungsanreiz und Motivation für alle Mitarbeiter anzustreben.

In der Praxis haben sich dazu die im folgenden skizzierten Zielvorstellungen als sinnvoll und auch für die Zukunft gültig herauskristallisiert, wobei allgemein zwischen materiellen und formellen Zielen zu unterscheiden ist.

### 4.21 Materielle Zielsetzungen

#### *Anforderungsgerechtes Entgelt*

Die Entgeltfindung soll durch Ermittlung und geldliche Bewertung der objektiven Anforderungen des Arbeitsplatzes erfolgen. Dabei müssen diejenigen Anforderungen, die von ihrem zeitlichen Auftreten her überwiegen, wertbestimmend für den Arbeitsplatz sein (Arbeitswert).

Fähigkeiten und Fertigkeiten, die ein Mitarbeiter zusätzlich mitbringt, aber zur Erfüllung der ihm übertragenen Aufgaben und Tätigkeiten nicht einzusetzen braucht, bleiben bei der Ermittlung des Arbeitswertes seines Arbeitsplatzes (seiner Stelle) außer Betracht.

#### *Leistungsgerechtes Entgelt*

Der Tatsache, daß Menschen auf vergleichbaren Arbeitsplätzen unterschiedliche Leistungen erbringen, soll durch eine leistungsbezogene und auf die Person des Mitarbeiters abgestimmte Entgeltkomponente Rechnung getragen werden. Die Kriterien oder Merkmale, nach denen die Leistung erfaßt und bewertet wird, müssen von vornherein festgelegt

und sowohl dem Mitarbeiter selbst als auch dem Beurteiler – meist dem unmittelbaren Vorgesetzten – bekannt sein.

Diese Merkmale müssen zudem hinsichtlich ihrer Erfüllung (Ausprägung) vom Mitarbeiter unmittelbar beeinflussbar sein und als arbeitsplatzrelevant bzw. arbeitsplatztypisch gelten. Die materielle Gewichtung der beurteilten Leistung muß in einer Größenordnung erfolgen, die einen ausreichenden Anreiz für einen dauerhaften und zumutbaren Leistungseinsatz des Mitarbeiters bietet.

In der Praxis hat es sich zudem als zweckmäßig herausgestellt, die Höhe des **leistungsabhängigen Entgeltbestandteils** mit steigendem Arbeitswertgehalt ebenfalls steigen zu lassen. Dem liegt der Gedanke zugrunde, daß mit zunehmender Verantwortung und steigenden Anforderungen an Können und unternehmerischem Denken und Handeln auch die individuellen Leistungsbeiträge der Mitarbeiter und Führungskräfte in ihrer Bedeutung und Auswirkung auf das Unternehmen steigen.

#### *Erfolgsbezogenes Entgelt*

Das Engagement und der Arbeitserfolg der Mitarbeiter sollen durch die Zahlung eines erfolgabhängigen Entgeltbestandteils zusätzlich belohnt werden.

Auch hier gilt der Grundsatz, daß die Kriterien bzw. Merkmale, nach denen der Erfolgsbeitrag des einzelnen bewertet wird, vorher festgelegt werden und damit nachvollziehbar sind.

Im Gegensatz zum leistungsbezogenen Entgelt ist beim variablen **erfolgsbezogenen Entgeltbestandteil** zu beachten, daß unternehmensindividuell geprüft werden sollte, ob für alle Mitarbeiter ein ausreichend deutlicher Bezug ihrer Aufgaben und ihrer Leistung zum Unternehmenserfolg hergestellt werden kann. Häufig ist es weder sinnvoll noch praktikabel, auch die Tarifmitarbeiter oder Mitarbeiter ohne Führungs- und Leitungsverantwortung in eine erfolgsabhängige Entgeltregelung einzubeziehen.

In der Praxis wird es daher zunächst darum gehen, für die Leitenden Angestellten oder alle Mitarbeiter im AT-Bereich eine erfolgsabhängige, variable Entgeltkomponente zu entwickeln. Die Zielsetzung einer erfolgsbezogenen Entgeltregelung sollte in aller Regel aber auch berücksichtigen, den entsprechenden Empfängerkreis „am Mißerfolg zu beteiligen“.

Das bedeutet zwar nicht, diese Mitarbeiter unmittelbar an einem negativen Betriebsergebnis oder einem bilanziellen Verlust zu beteiligen. Logischerweise dürfte eine Erfolgsbeteiligung aber nicht gezahlt werden, wenn im festgelegten Zeitraum das angestrebte wirtschaftliche

Ergebnis nicht erreicht wurde oder unterhalb der vorher definierten Grenze geblieben ist. Insofern birgt diese Regelung ein wesentliches Element unternehmerischen Risikos für alle Beteiligten.

#### *Umwelteinflüsse am Arbeitsplatz*

Umwelteinflüsse am Arbeitsplatz (z. B. Hitze, Kälte, Staub, Feuchtigkeit, Lärm, Dämpfe) sollten nicht unmittelbar in die Bewertung der Arbeitsplatzanforderungen einbezogen werden und damit als fester Bestandteil in das Arbeitswertentgelt eingehen.

Die Erfahrungen zeigen, daß **Erschwerniszuschläge** für solche Umwelteinflüsse gern als Besitzstand deklariert und weiter gefordert werden, nachdem die Einflüsse beseitigt wurden. Grundsätzlich müßte der vorübergehende Charakter solcher Zulagen erhalten bleiben und eher alles darangesetzt werden, diese negativen Umwelteinflüsse abzubauen.

Darüber hinaus hat es sich auch als verfahrenstechnisch nachteilig erwiesen, die Umwelteinflüsse als zusätzliches Anforderungsmerkmal in die Arbeitswertermittlung einzubeziehen (hoher zusätzlicher Änderungsaufwand im Rahmen der Arbeitsbewertung).

#### *Besitzstandsregelung*

Die Einführung eines neuen bzw. überarbeiteten Entgeltsystems darf nicht an einer fehlenden oder ungeklärten Besitzstandsregelung scheitern.

In der Praxis stellt sich bei Einführung einer systematischen Arbeitsbewertung häufig heraus, daß ein Teil der Mitarbeiter aufgrund der Ergebnisse der Anforderungsanalyse und -bewertung in eine niedrigere Entgeltgruppe eingestuft werden müßten, also Geld verlieren würden. Die dazu notwendigen Änderungskündigungen wären aller Erfahrung nach kein geeignetes Mittel, einem neuen Entgeltsystem zu dauerhaftem Erfolg zu verhelfen.

Insofern empfiehlt es sich, mit dem Betriebsrat eine Besitzstandsregelung für solche, von einer Neubewertung „benachteiligten“ Mitarbeiter abzuschließen. Darin sollte auch die Verpflichtung der für den Personaleinsatz verantwortlichen Stelle des Unternehmens eingeschlossen werden, sich nach besten Kräften um eine **Umsetzung der betreffenden Mitarbeiter** auf einen ihrer bisherigen Bezahlung entsprechenden Arbeitsplatz zu bemühen.

### **4.22 Formelle Zielsetzungen**

Sowohl die anforderungsgerechte als auch die leistungsbezogene und die erfolgsabhängige Entgeltfindung müssen die unternehmenstypischen Eigenheiten und die üblichen Vorgehensweisen für System- und Verfahrensänderungen eines Unternehmens berücksichtigen.



Die Klärung der materiellen Zielsetzungen allein reicht noch nicht aus, den Erfolg einer solchen wichtigen Änderung in einem Unternehmen zu sichern.

Deshalb sollen im folgenden einige formelle Zielsetzungen und Voraussetzungen genannt werden, deren Einhaltung und Gewährleistung sich immer wieder als unabdingbar und erfolgsfördernd herausgestellt haben.

#### *Unternehmensbezogenheit des Entgeltsystems*

Von der Übernahme eines fertigen Systems eines anderen Unternehmens, selbst aus derselben Branche, wird abgeraten. Auch wenn die Mühe und die Kosten einer Eigenentwicklung zunächst als abschreckend empfunden werden sollten, stehen dieser Option doch letztlich deutliche Vorteile gegenüber.

Die Gewißheit, im Rahmen einer Eigenentwicklung alle unternehmens-eigenen Vorstellungen und Besonderheiten berücksichtigen zu können und somit ein maßgeschneidertes System einführen und anwenden zu können, ist ein nicht nur psychologisch wesentliches Argument. Das schließt ja nicht aus, ein vorhandenes und in der Praxis bewährtes System als Grundlage heranzuziehen und auf die eigenen betrieblichen Belange umzugestalten.

#### *Klären der tarif- und arbeitsrechtlichen Voraussetzungen*

Eine wesentliche Voraussetzung ist die Klärung der Frage, ob die Gestaltung des Entgeltsystems auf tarifvertraglicher Ebene mit den Tarifvertragsparteien oder aber auf betrieblicher Ebene im Rahmen von Betriebsvereinbarungen erfolgen muß bzw. kann.

So gibt es beispielsweise für die Einführung eines Arbeitsbewertungsverfahrens verschiedene rechtliche Situationen und Möglichkeiten, die unternehmensseitig vorab zu prüfen sind (vgl. *Knebel/Zander* 1989):

- Der bestehende Tarifvertrag regelt ein Verfahren der summarischen oder analytischen Arbeitsbewertung abschließend.
- Der Tarifvertrag enthält eine Öffnungsklausel für ein abweichendes Verfahren.
- Der Tarifvertrag regelt ein Verfahren der summarischen Arbeitsbewertung abschließend, enthält aber eine Öffnungsklausel für die Einführung einer analytischen Arbeitsbewertung.

Soweit also eine Regelung auf Betriebsebene erlaubt ist, kommt das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates zum Tragen (§ 87 BetrVG).

*Verfahrensregelungen, Werkzeuge und Hilfsmittel*

Für eine erfolgreiche Einführung und Handhabung des Entgeltsystems sind zweckdienliche Verfahren, Werkzeuge und Hilfsmittel zu entwickeln (vgl. Zander 1990).

Dazu gehören im wesentlichen:

- eine Arbeitsplatz- oder Stellenbeschreibung für jeden Mitarbeiter bzw. jede Stelle,
- die Organisation eines Änderungsdienstes für die Arbeitsplatz- oder Stellenbeschreibung,
- die Einrichtung einer Stelle oder eines Fachgremiums zur Durchführung der Arbeitsplatz- bzw. Stellenbewertung (paritätisch besetzte Bewertungskommission),
- eine Regelung für die Durchführung von Neubewertungen und Bewertungsüberprüfungen sowie zur Klärung von Einsprüchen gegen vorgenommene Bewertungen,
- die Entwicklung eines Formulars zwecks Vorbereitung, Durchführung und Dokumentation der regelmäßigen Leistungsbeurteilung,
- ein Leitfaden für Mitarbeiter und Führungskräfte über die Durchführung der Leistungsbeurteilung, in dem auch beschrieben wird, wie in Konfliktfällen zu verfahren ist.

*Beteiligung der Arbeitnehmervertretung und der Mitarbeiter bei der Entwicklung*

Ziel der Entwicklungsarbeit sollte u. a. sein, die Akzeptanz des Systems durch die betroffenen Mitarbeiter dadurch zu fördern, indem sie in geeigneter Form an der Entwicklung beteiligt werden.

Bei der Zusammensetzung der Projektgruppen für die Arbeitsbewertung und die Leistungsbewertung muß nicht nur auf die Beteiligung des Betriebsrates geachtet werden. Auch die Einbeziehung einer gewissen Anzahl von Mitarbeitern sollte angestrebt werden.

Zumindest aber sind am Ende bestimmter Projektphasen eine ausführliche Information der Mitarbeiter und eine Präsentation und Diskussion der Vorstellungen und Ergebnisse im Kreis der Führungskräfte vorzusehen.

Wo und wann immer möglich sollten also Informationen gegeben und Reflexionen eingeholt werden, um spätere Akzeptanz- oder Anwendungsprobleme auf ein Minimum zu reduzieren. Nicht zuletzt muß auch darauf geachtet werden, daß rechtzeitig geklärt und bekanntgemacht wird, wann und in welcher Form Führungskräfte in der Handhabung der Instrumente geschult werden sollen (ausführlich dazu: Zander 1990).

### 4.3 Ein zeitgemäßes Entgeltsystem

Die Vorstellung, ein Unternehmen könne es allen Mitarbeitern immer recht machen, darf wohl als eher utopisch angesehen werden. Dies gilt sicherlich auch für den sensiblen Bereich der Bezahlung der Arbeit, das heißt für die Frage der Bemessung der Gegenleistung, die das Unternehmen für erbrachte Arbeitsleistung der Mitarbeiter in Form des Entgelts zu leisten hat. Dennoch haben sich in letzter Zeit mehr und mehr Anforderungen als bedeutsam und allgemeingültig herausgebildet, die der Gestaltung eines Entgeltsystems zugrunde gelegt werden sollten.

Dabei sind die für die Entgeltfindung Verantwortlichen, Arbeitgeber und Gewerkschaften, darin einig, daß es eine absolute Gerechtigkeit der Bezahlung menschlicher Arbeitsleistung nicht geben wird. Allerdings gibt es durchaus Kriterien und Merkmale, die für die Einschätzung, wie gut ein Entgeltsystem angesehen wird, von erheblicher Bedeutung sind. Die nachfolgenden Ausführungen fassen unter der Überschrift „Anforderungen an ein zeitgemäßes Entgeltsystem“ diese wesentlichen Kriterien zusammen.

#### 4.31 Anforderungen an ein zeitgemäßes Entgeltsystem

Ein wesentlicher Aspekt – und damit eine der wichtigsten Anforderungen – ist, daß das Verfahren zur Entgeltfindung möglichst auf ein hohes Maß an Akzeptanz seitens der Mitarbeiter – Führungskräfte wie Nicht-Führungskräfte – trifft.

Dies ist nachweislich durch Beachtung folgender Einzelanforderungen möglich:

- unternehmensspezifische Festlegung von Anforderungen und Merkmalen,
- einheitliche Bewertungskriterien (Maßstäbe),
- logischer und einfacher Aufbau des Entgeltsystems,
- geringer Anwendungs- und Pflegeaufwand des Systems,
- die Ergebnisse der Entgeltfindung müssen verständlich und nachvollziehbar sein,
- Bemessungsgrundlage müssen die zu erfüllenden Aufgaben und die vom Mitarbeiter individuell erbrachte Leistung sein,
- gleichwertige Arbeit muß zu gleicher Bewertung und damit zu gleicher Bezahlung führen,
- Mehrleistung muß zu einem höheren Entgelt führen.

Die Forderung nach unternehmensspezifischen und einheitlichen Anforderungen, Leistungsmerkmalen und Beurteilungsmaßstäben soll u. a. auch sicherstellen, daß das Entgeltsystem für möglichst alle Tarifmitarbeiter gilt.

In der Praxis hat es sich allerdings als notwendig und vorteilhaft erwiesen, für den Bereich der AT-Angestellten – einschließlich der Leitenden Angestellten – ein eigenes, in der Grundstruktur vergleichbares Entgeltssystem zu entwickeln (AT-Entgeltssystem).

#### 4.32 Bewertung der Anforderungen am Arbeitsplatz

Die Bewertung der objektiven Anforderungen, die ein Arbeitsplatz an den jeweiligen Mitarbeiter stellt, wird mit Hilfe eines **systematischen Arbeitsbewertungsverfahrens** vorgenommen. Dabei bleiben seine individuelle Leistung und andere persönliche Merkmale, wie z. B. Alter, die Dauer seiner Betriebszugehörigkeit, sein Familienstand und die Größe seiner Familie außer Betracht.

Das System der Arbeitsbewertung geht vielmehr von den in einer Arbeits-, Tätigkeits- oder Stellenbeschreibung enthaltenen Aufgaben und Funktionen aus und befaßt sich ausschließlich mit den arbeitsspezifischen Schwierigkeiten, die bei der Ausführung dieser Aufgaben und Funktionen zu überwinden sind.

In der Praxis sind zwei unterschiedliche Formen der Arbeitsbewertung anzutreffen: die summarische und die analytische Arbeitsbewertung (vgl. Abb. 4). Von diesen Verfahren soll hier das **analytische Bewertungsverfahren** im Vordergrund stehen, weil es im Vergleich zum summarischen Verfahren ein höheres Maß an Nachvollziehbarkeit bietet.

Allerdings muß betont werden, daß auch mit dem summarischen Arbeitsbewertungssystem ausreichend zutreffende und damit akzeptierbare Bewertungsergebnisse erzielt werden können.

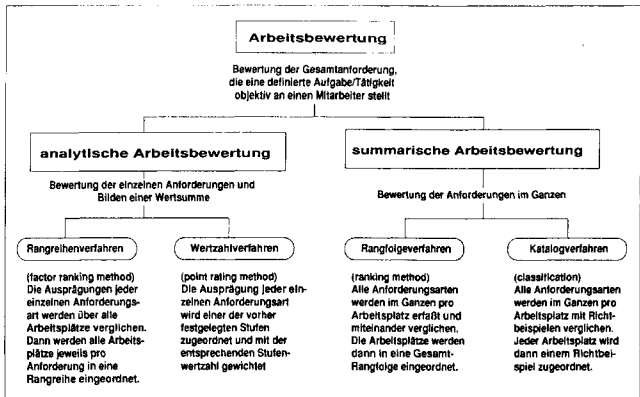


Abbildung 4: Formen der systematischen Arbeitsbewertung

Für die Systemstruktur eines analytischen Arbeitsbewertungssystems können aller Erfahrung nach 6 Anforderungsarten – zusammengefaßt in 3 Anforderungsgruppen – als ausreichend angesehen werden. In Abbildung 5 wird ein Modell der analytischen Arbeitsbewertung dargestellt und nachfolgend erläutert, wie es mehrfach in bundesdeutschen Wirtschaftsunternehmen für Tarifmitarbeiter (Gewerbliche und Angestellte) entwickelt und eingeführt worden ist.

Ausprägungsstufen Anforderungsgruppen + -arten	A	B	C	D	E	F	G	H	I	Gewichtungs- anteile an Maxi- malgewichtung
- Stufenwertzahlen -										
1.1 Geistige und körperliche Fähigkeiten	4	8	15	25	35	50	65	85	105	40 %
1.2 Betriebserfahrung	2	12	20	26	30					
2.1 Geistige Belastung	2	12	23	35	48	62	77			28 %
2.2 Körperl. Belastung	2	5	9	14	19					
3.1 Verantwortung für eigene Arbeit	6	16	28	43	52	75				32 %
3.2 Verantwortung für Personalführung	10	15	23	34						
Punktsummen (minimal - maximal)	16 Punkte (reales Minimum)					340 Punkte (theoretisches Maximum)				100 %

Abbildung 5: Modell einer analytischen Arbeitsbewertung

Die Anforderungen gliedern sich wie folgt:

1. Anforderungsgruppe „Können“, bestehend aus den Anforderungsarten:
  - 1.1 Geistige und körperliche Fähigkeiten
  - 1.2 Betriebserfahrung.
2. Anforderungsgruppe „Belastung“, bestehend aus den Anforderungsarten:
  - 2.1 Geistige Belastung
  - 2.2 Körperliche Belastung.
3. Anforderungsgruppe „Verantwortung“, bestehend aus den Anforderungsarten:
  - 3.1 Verantwortung für eigene Arbeit
  - 3.2 Verantwortung für Personalführung.

Das Verhältnis der **Anforderungsgruppen** zueinander muß betriebsindividuell festgelegt werden (externe Gewichtung der Anforderungen). In

dem hier gewählten Beispiel wurde das Können mit 40%, die Belastung mit 28% und die Verantwortung mit 32% gewichtet. Mit diesen Gewichtungsanteilen gehen die Werte der Anforderungsgruppen in die Gesamtgewichtung eines Arbeitsplatzes ein.

Da die einzelnen **Anforderungsarten** aber an den einzelnen Arbeitsplätzen in unterschiedlicher Ausprägung auftreten, müssen diese Ausprägungsstufen möglichst präzise definiert werden (Stufenausprägungen).

Die im Rahmen der Entwicklung eines Arbeitsbewertungssystems pro Anforderungsart festgelegten **Stufenausprägungen** stellen die interne Gewichtung der Anforderungsarten dar.

Diese Stufen müssen pro Anforderungsart mit Gewichtungszahlen (den Stufenwertzahlen) versehen werden, wobei ihre zahlenmäßigen Abstände unterschiedlich festgelegt werden können.

Das Beispiel in Abbildung 5 zeigt eine unterschiedliche Anzahl von Stufen pro Anforderungsart und einen unterschiedlichen Verlauf der Stufenwertzahlen. Anhand der Anforderungsart „Geistige und körperliche Fähigkeiten“ soll beispielhaft gezeigt werden, welche Formulierungen für die insgesamt festgelegten 9 Ausprägungsstufen gewählt werden können (siehe Tab. 12). Die Höchstsumme der Stufenwerte über alle Anforderungsarten in dem hier gezeigten Beispiel beträgt 340 Punkte (Arbeitswertpunkte). Dies ist jedoch der theoretische Maximalwert, der einem Arbeitsplatz zugemessen werden könnte. Allerdings gibt es in der Praxis keinen Arbeitsplatz, an dem alle Anforderungsarten gleichzeitig in ihrer jeweils höchsten Ausprägungsstufe auftreten würden. So wäre es nicht realistisch, wenn zum Beispiel bei maximaler geistiger Belastung (Stufenwertzahl 77) auch die maximale körperliche Belastung (Stufenwertzahl 19) auftreten würde.

Insofern müsste in diesem Systembeispiel von einem erreichbaren Maximum von etwa 300 Arbeitswertpunkten ausgegangen werden. Die minimale Punktsumme, die ein Arbeitsplatz wenigstens erreichen würde, liegt bei 16 Punkten (Arbeitsplatz ohne Personalführungsverantwortung).

Nach erfolgter Durchführung der Anforderungsermittlung und -bewertung aller Tarifarbeitsplätze erfolgt die **Zuordnung von Arbeitswert und Geld**.

Dazu müssen folgende Voraussetzungen geschaffen werden:

- Festlegen der Anzahl an Entgeltgruppen,
- Festlegen des Geldwertes pro Arbeitswertpunkt,
- Festlegen des Basiswertes (Sockelbetrag, der für alle Arbeitsplätze gleich hoch ist).

In dem hier vorgestellten Praxisbeispiel wurden insgesamt 15 Entgeltgruppen für den gesamten Tarifbereich gewählt (vgl. Tab. 13). Das

Tabelle 12: Beschreibung der Stufenausprägungen für Anforderungsart „Geistige und körperliche Fähigkeiten“

Stufe	Wertzahl der Stufe	Beschreibung der Ausprägung
A	4	Systematische Anlern- und Ausbildungszeit bis zu 3 Monaten
B	8	Systematische Anlern- und Ausbildungszeit bis zu 6 Monaten
C	15	Systematische Anlern- und Ausbildungszeit bis zu 1 Jahr
D	25	Anerkannte Anlernberufe mit Abschlußprüfung und 2-jähriger Ausbildungsdauer oder 2-jährige Handelsschule
E	35	Abgeschlossene kaufm. oder techn. Berufsausbildung (mind. 3 Jahre)
F	50	Meisterausbildung oder Ausbildung an der Höheren Abendfachschule für Industriekaufleute
G	65	Abgeschlossene Fachschulausbildung von 4 Semestern, z.B. Techniker oder Bilanzbuchhalterausbildung
H	85	Abgeschlossene techn. oder betriebswirt. Fachhochschulausbildung
I	105	Abgeschlossenes Hochschulstudium (techn., wirtschaftl. o.ä.)

Tabelle 13: Entgelttabelle für den Tarifbereich (Praxisbeispiel)

Entgeltgruppe	Punktspanne	Arbeitswert in DM	Basiswert in DM	Tabellengehalt in DM
1	16 - 20	180	2000	2180
2	21 - 40	360	2000	2360
3	41 - 60	540	2000	2540
4	61 - 80	720	2000	2720
5	81 - 100	900	2000	2900
6	101 - 120	1080	2000	3080
7	121 - 140	1260	2000	3260
8	141 - 160	1440	2000	3440
9	161 - 180	1620	2000	3620
10	181 - 200	1800	2000	3800
11	201 - 220	1980	2000	3980
12	221 - 240	2160	2000	4160
13	241 - 260	2340	2000	4340
14	261 - 280	2520	2000	4520
15	281 - 300	2700	2000	4700

ergibt pro Entgeltgruppe eine Punktspanne von 20 Arbeitswertpunkten (300 Punkte des Maximalwertes dividiert durch Anzahl der Entgeltgruppen). Lediglich in der untersten Entgeltgruppe ergibt sich eine abweichende Punktspanne von 16–20 Punkten. Der Arbeitspunktwert beträgt DM 9,-. Der Basiswert wurde auf DM 2000,- festgelegt.

Die jeweils höchste Punktzahl pro Entgeltgruppe wird mit dem Arbeitspunktwert multipliziert. So ergibt sich insgesamt eine Spannweite der Tabellengehälter von DM 2180,- für die Entgeltgruppe 1 bis DM 4700,- für die Entgeltgruppe 15.

Über den Rahmen des Tarifbereichs hinaus stellt sich auch die Frage, ob die analytische Arbeitsbewertung ebenso für den Außertariflichen Bereich (AT-Bereich) anzuwenden ist. Prinzipiell kann – wie die Praxis zeigt – auch für den AT-Bereich ein analytisches Arbeitsbewertungssystem entwickelt und angewendet werden (vgl. Lorenzen 1984; Zander 1990). Wie ein solches AT-Entgeltfindungssystem aufgebaut sein kann und wie eine anforderungsgerechte, personenunabhängige Einstufung der AT-Arbeitsplätze vorgenommen werden kann, wird im folgenden skizziert.

Bei der Entwicklung der Anforderungsarten für AT-Arbeitsplätze ergeben sich in aller Regel Unterschiede zu einem analytischen Bewertungssystem für Tarifarbeitsplätze, wenngleich die Systemstruktur prinzipiell beibehalten wird. Dies wird anhand eines Praxisbeispiels für ein AT-Entgeltfindungssystem deutlich (vgl. Tab. 14).

Tabelle 14: Anforderungsmerkmale sowie externe und interne Gewichtung eines AT-Entgeltfindungssystems (Praxisbeispiel)

Merkmale	Stufen	A	B	C	D	E	F	G	H	I	%
	1 Verschiedenartigkeit		12	24	36	48	60	72	84	96	108
2 Eindringtiefe		12	24	36	48	60	72	84	96	108	12
3 Neuartigkeit		14	28	42	56	70	84	98	112	126	14
4 Umstellungshäufigkeit		12	24	36	48	60	72	84	96	108	12
5 Kontakte/Zusammenwirken		12	24	36	48	60	72	84	96	108	12
6 Handlungsrahmen		12	24	36	48	60	72	84	96	108	12
7 Handlungsauswirkungen		18	36	54	72	90	108	126	144	162	18
8 Personalführung	a	10	30	40							8
	b	20	40	50							
	c	42	62	72							



Die 8 Anforderungsarten (hier Merkmale genannt) sind auf die besonderen Anforderungen von AT-Arbeitsplätzen abgestellt. Entsprechend dem Systemaufbau für den Tarifbereich sind auch hier die externe Gewichtung der Anforderungen und die Stufen pro Anforderungsart differenziert festgelegt. Die Stufenwertzahlen für die Anforderungsart 8 „Personalführung“ ergibt sich aus der unterschiedlichen Anzahl der direkt und indirekt unterstellten Mitarbeiter und deren durchschnittlicher Entgeltgruppe.

Die AT-Gehaltsgruppenstruktur kann beispielsweise 6 AT-Stufen umfassen mit einer Punktspanne von 60 Punkten je Gruppe (vgl. Tab. 15).

Tabelle 15: Gehaltsgruppenstruktur eines AT-Entgeltfindungssystems (Praxisbeispiel)

<u>Entgeltgruppe</u>	<u>Arbeitswertpunkte</u>		
<b>AT - 1</b>		<b>bis</b>	<b>319</b>
<b>AT - 2</b>	<b>320</b>	<b>--</b>	<b>379</b>
<b>AT - 3</b>	<b>380</b>	<b>--</b>	<b>439</b>
<b>AT - 4</b>	<b>440</b>	<b>--</b>	<b>499</b>
<b>AT - 5</b>	<b>500</b>	<b>--</b>	<b>559</b>
<b>AT - 6</b>	<b>560</b>	<b>und mehr</b>	

Die Zuordnung der Arbeitswerte kann – analog dem Verfahren im Tarifbereich – über einen festen Basiswert und einen festgelegten Punktwert erfolgen.

Eine interessante Alternative besteht allerdings darin, in einem AT-Verütungssystem sowohl den analytisch ermittelten Arbeitswert als auch zusätzliche Elemente unmittelbar einfließen zu lassen. So wäre es beispielsweise denkbar, auch die unterschiedliche persönliche Leistung, das Leistungsverhalten, den Grad der Zielerreichung, die persönliche Qualifikation und das Potential von Führungsnachwuchskräften mit zu berücksichtigen. Das würde beispielsweise dazu führen, daß jeder AT-Gehaltsgruppe eine Bandbreite im Gehalt von 20% unterlegt wird. Dabei würden sich die Gehaltsbänder in gewissem Rahmen überlappen mit der Folge, daß ein AT-Mitarbeiter auf einer höher bewerteten Position von einem AT-Mitarbeiter auf der nächst niedrigeren AT-Position durch unterschiedliche Bemessung des variablen, personenbezogenen Gehaltsbestandteils „überholt“ werden kann (vgl. Abb. 6, S. 294).

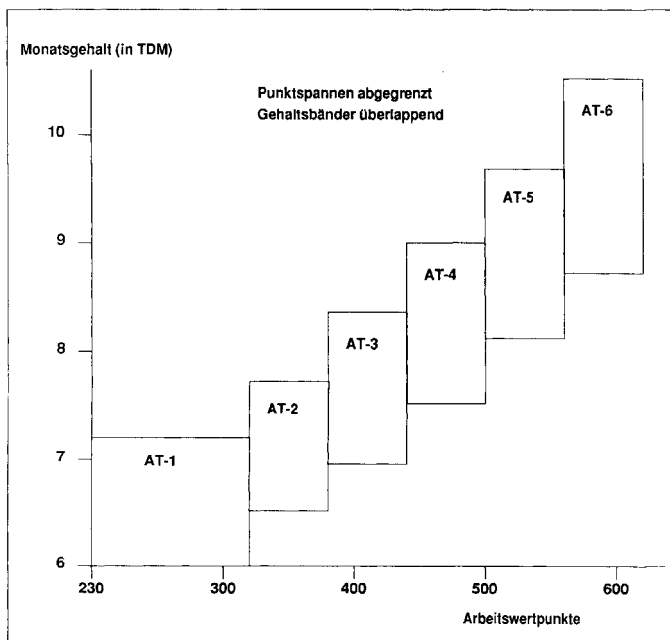


Abbildung 6: Gehaltsbandbreiten in einem AT-Entgeltfindungssystem (Praxisbeispiel)

Dieses AT-Gehaltsmodell setzt aber die Einführung eines Beurteilungsverfahrens zur Ermittlung der individuellen Leistung, des Zielerreichungsgrades sowie der Potentialermittlung voraus.

#### 4.3.3 Bewertung der individuellen Leistung

Eine Bewertung der individuellen Leistung erfolgt üblicherweise mit Hilfe eines formalisierten Beurteilungsverfahrens. In der Praxis werden Beurteilungen durchgeführt

- ohne direkte Verbindung zur Entgeltfestsetzung (Mitarbeiterentwicklung und -förderung),
- mit unmittelbarer Verbindung zur Entgeltfestsetzung (Mitarbeiterentwicklung und -förderung können dabei eingeschlossen sein).

Die Voraussetzungen für die erfolgreiche Entwicklung und Anwendung eines Beurteilungssystems entsprechen grundsätzlich denen der Entwicklung und Anwendung eines Arbeitsbewertungssystems.

Von den unterschiedlichen und in der Praxis verwendeten Verfahren der Beurteilung (Mitarbeiter-/Leistungsbeurteilung) eignen sich für die unmittelbare Anbindung an die Entgeltfestsetzung insbesondere solche, die eine eindeutige, wertende Aussage, meist in Form einer Kennziffer, zum Ergebnis haben (vgl. Zander 1990).

Anzutreffen sind dabei einfache Leistungsbeurteilungssysteme, die mit 3 Beurteilungskriterien auskommen, und umfangreichere Verfahren, die eine größere Anzahl von Merkmalen beinhalten. Allen gemeinsam ist, daß sie pro Beurteilungsmerkmal eine Differenzierung der Ausprägung vorsehen. Dabei wird jeder Merkmalstufe ein Zahlenwert zugeordnet (z. B. von 1 bis 9). Damit wäre es möglich, eine abschließende Leistungsbeurteilungskennzahl zu bilden.

Die Abbildung 7 zeigt ein Praxisbeispiel, in dem insgesamt 4 Beurteilungskriterien (Arbeitsergebnis, Kenntnisse und Fähigkeiten, Verhalten, Führungsverhalten) vorgesehen sind und die Beurteilungsskala 9 Ausprägungsstufen umfaßt. Ein vergleichsweise einfaches Beurteilungsschema sieht die Merkmale Arbeitsgüte, Arbeitsmenge und Einsatzbe-

BEURTEILUNGSKRITERIEN																									
<b>Arbeitsergebnis A</b>																									
Qualität		<b>A</b>	<input type="text"/>	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">BEURTEILUNGSSKALA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>entspricht nicht den Anforderungen</td> <td style="text-align: right;">1</td> </tr> <tr> <td>entspricht überwiegend den Anforderungen</td> <td style="text-align: right;">2</td> </tr> <tr> <td>entspricht weitgehend den Anforderungen</td> <td style="text-align: right;">3</td> </tr> <tr> <td>entspricht teilweise den Anforderungen</td> <td style="text-align: right;">4</td> </tr> <tr> <td>erfüllt die Anforderungen</td> <td style="text-align: right;">5</td> </tr> <tr> <td>übertrifft teilweise die Anforderungen</td> <td style="text-align: right;">6</td> </tr> <tr> <td>übertrifft weitgehend die Anforderungen</td> <td style="text-align: right;">7</td> </tr> <tr> <td>übertrifft in hohem Maße die Anforderungen</td> <td style="text-align: right;">8</td> </tr> <tr> <td>übertrifft in außergewöhnlich hohem Maße die Anforderungen</td> <td style="text-align: right;">9</td> </tr> </tbody> </table>		BEURTEILUNGSSKALA		entspricht nicht den Anforderungen	1	entspricht überwiegend den Anforderungen	2	entspricht weitgehend den Anforderungen	3	entspricht teilweise den Anforderungen	4	erfüllt die Anforderungen	5	übertrifft teilweise die Anforderungen	6	übertrifft weitgehend die Anforderungen	7	übertrifft in hohem Maße die Anforderungen	8	übertrifft in außergewöhnlich hohem Maße die Anforderungen	9
BEURTEILUNGSSKALA																									
entspricht nicht den Anforderungen	1																								
entspricht überwiegend den Anforderungen	2																								
entspricht weitgehend den Anforderungen	3																								
entspricht teilweise den Anforderungen	4																								
erfüllt die Anforderungen	5																								
übertrifft teilweise die Anforderungen	6																								
übertrifft weitgehend die Anforderungen	7																								
übertrifft in hohem Maße die Anforderungen	8																								
übertrifft in außergewöhnlich hohem Maße die Anforderungen	9																								
Quantität																									
Verwendbarkeit																									
Aufwand/Nutzen																									
Termineinhaltung																									
<b>Kenntnisse und Fähigkeiten K</b>																									
Fachkenntnisse		<b>K</b>	<input type="text"/>																						
Stellenübergreifende Kenntnisse																									
Problemerkennung																									
Analytisches Denkvermögen																									
Kreativität																									
<b>Verhalten V</b>																									
Kooperation		<b>V</b>	<input type="text"/>	<table border="1"> <tbody> <tr> <td colspan="2"><b>A+K+V</b></td> <td style="text-align: right;">: 3 =</td> <td style="text-align: center;"><input type="text"/></td> </tr> </tbody> </table>		<b>A+K+V</b>		: 3 =	<input type="text"/>																
<b>A+K+V</b>						: 3 =	<input type="text"/>																		
Einsatzbereitschaft																									
Initiative																									
Lernverhalten																									
Selbständigkeit																									
Überzeugungsfähigkeit																									
Verhalten unter Belastung																									
Unternehmensorientiertes Handeln																									
<b>Führungsverhalten F</b>																									
Planung und Disposition		<b>F</b>	<input type="text"/>	<table border="1"> <tbody> <tr> <td colspan="2"><b>A+K+V+F</b></td> <td style="text-align: right;">: 4 =</td> <td style="text-align: center;"><input type="text"/></td> </tr> </tbody> </table>		<b>A+K+V+F</b>		: 4 =	<input type="text"/>																
<b>A+K+V+F</b>						: 4 =	<input type="text"/>																		
Delegieren	Nur bei Mitarbeitern mit Führungsverantwortung																								
Ergebniskontrolle																									
Information und Motivation der Mitarbeiter																									
Differenzierte Mitarbeiterbeurteilung																									
Förderung der Mitarbeiter																									
Fähigkeit zu integrieren																									

Abbildung 7: Praxisbeispiel einer Leistungsbeurteilung (Ausschnitt)

Tabelle 16: Einfach gehaltenes Beurteilungsschema (Praxisbeispiel)

Beschreibung der Stufenausprägung	Beurteilungsmerkmale		
	Arbeits- güte	Arbeits- menge	Einsatzbe- reitschaft
reicht nicht aus (muß noch gesteigert werden)	1	1	1
reicht aus (zum Teil gut)	2	2	2
gut, wird von den meisten Mitarbeitern erfüllt	3	3	3
sehr gut	4	4	4
ausgezeichnet	5	5	5

reitschaft vor, wobei die Ausprägungen lediglich 5 Stufen umfassen (siehe Tab. 16).

Insgesamt weist das Bewertungssystem in Tabelle 16 Leistungsstufen zwischen 3 und 15 Punkten auf. Die Anbindung an die Entgeltfestsetzung ist in diesem Fall so vorgesehen, daß ein Mitarbeiter, der mit wenigstens 6 Leistungspunkten beurteilt wurde, einen bestimmten prozentualen Betrag von seinem Tarifgruppengehalt als monatliche Leistungszulage erhält (vgl. Tabelle 17).

Im Zusammenhang mit der Gewährung von Leistungszulagen muß auch auf die Handhabung von Budgetvorgaben hingewiesen werden. Die Erfahrung zeigt, daß die Beurteiler – meist der unmittelbare Vorgesetzte – unterschiedliche Beurteilungspraktiken entwickeln. Während eine der wesentlichen Zielsetzungen eines Leistungsbeurteilungsverfahrens die Feststellung und Beurteilung von Leistungsunterschieden beinhaltet, geht die Beurteilungspraxis häufig in eine unerwünschte Richtung. Um es sich nicht mit seinen Mitarbeitern zu verderben, schwanken häufig die Beurteilungen in einem engen Bereich um den Mittelwert. Das hat zur Folge, daß es weder ganz gute noch schlechte Beurteilungen gibt. Andere Beurteiler neigen dazu, ihre Sympathie den Mitarbeitern gegenüber durch gute Leistungsbeurteilungen und damit hohe Leistungszulagen zum Ausdruck zu bringen. Weder die eine noch die andere Entwicklung ist sinnvoll und wünschenswert.

Diesen Tendenzen kann meist durch zwei Maßnahmen wirkungsvoll begegnet werden:

Tabelle 17: Praxisbeispiel der Kopplung der Leistungszulagen an das individuelle Gehalt (alle Tarifmitarbeiter)

TG	Tarifgruppenanfangsgehalt (TAG)	Leistungszulagen									
		6 Pkt. 5% v. TAG	7 Pkt. 6% v. TAG	8 Pkt. 7% v. TAG	9 Pkt. 8% v. TAG	10 Pkt. 9% v. TAG	11 Pkt. 10% v. TAG	12 Pkt. 11% v. TAG	13 Pkt. 12% v. TAG	14 Pkt. 13% v. TAG	15 Pkt. 14% v. TAG
1	2.109,81	105,49	126,59	147,69	168,78	189,88	210,98	232,08	253,18	274,28	295,37
2	2.307,41	115,37	138,44	161,52	184,59	207,67	230,74	253,82	276,89	299,96	323,04
3	2.485,25	124,26	149,12	173,97	198,82	223,67	248,53	273,38	298,23	323,08	347,94
4	2.662,09	133,15	159,79	186,42	213,05	239,68	266,31	292,94	319,57	346,20	372,83
5	2.840,93	142,05	170,46	198,87	227,27	255,68	284,09	312,50	340,91	369,32	397,73
6	3.018,77	150,94	181,13	211,31	241,50	271,69	301,88	332,06	362,25	392,44	422,63
7	3.196,61	159,83	191,80	223,76	255,73	287,69	319,66	351,63	383,59	415,56	447,53
8	3.374,45	168,72	202,47	236,21	269,96	303,70	337,45	371,19	404,93	438,68	472,42
9	3.552,29	177,61	213,14	248,66	284,18	319,71	355,23	390,75	426,27	461,80	497,32
10	3.730,13	186,51	223,81	261,11	298,41	335,71	373,01	410,31	447,62	484,92	522,22
11	3.907,97	195,40	234,48	273,56	312,64	351,72	390,80	429,88	468,96	508,04	547,12
12	4.085,81	204,29	245,15	286,01	326,86	367,72	408,58	449,44	490,30	531,16	572,01
13	4.263,65	213,18	255,82	298,46	341,09	383,73	426,37	469,00	511,64	554,27	596,91
14	4.441,49	222,07	266,49	310,90	355,32	399,73	444,15	488,56	532,98	577,39	621,81
15	4.619,33	230,97	277,16	323,35	369,55	415,74	461,93	508,13	554,32	600,51	646,71
16	4.797,17	239,86	287,83	335,80	383,77	431,75	479,72	527,69	575,66	623,63	671,60
17	4.975,01	248,75	298,50	348,25	398,00	447,75	497,50	547,25	597,00	646,75	696,50

- Vorgabe eines Gesamtpunktebudgets für den jeweiligen Mitarbeiterkreis, der zu beurteilen ist (meist Punktebudget auf Abteilungsebene).
- Zwang zur Differenzierung durch Vorgabe der *Gaußschen* Normalverteilung für die Punktvergabe. Diese Maßnahme ist sehr umstritten und sollte nur dann praktiziert werden, wenn die allgemeine Vorgabe für die Beurteiler, ehrlich und möglichst objektiv zu differenzieren, nicht fruchtet. Meistens ist es schon erfolgreich, bei der Beurteilung der Beurteiler selbst das Kriterium mit einzubeziehen, inwieweit die Führungskraft als Beurteiler bereit und in der Lage ist, die Leistungsdifferenzen bei seinen Mitarbeitern festzustellen und entsprechend zu bewerten.

#### 4.34 Erfolgsabhängiges Entgelt

Die personal- und sozialpolitische Diskussion in den vergangenen drei Jahrzehnten war u. a. auch von der Frage geprägt, ob und wie Mitarbeiter in der deutschen Wirtschaft am Erfolg „ihres“ Unternehmens beteiligt werden könnten. Viele Firmen, die inzwischen Erfolgsbeteiligungen eingeführt haben, stellten dabei sozialpolitisch argumentierte Partizipationsziele und den Gedanken der Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand in den Vordergrund. Dies erfolgte oft auch in der Weise, daß die Mitarbeiter verpflichtet oder zumindest angehalten wurden, ihre Erfolgsanteile im Unternehmen zu belassen und damit Vermögen in der eigenen Firma zu bilden.

Im Rahmen der hier anzustellenden Überlegungen einer erfolgsbezogenen Entgeltfindung geht es nicht um eine sozialpolitische Zielsetzung, sondern um einen Aspekt der Entgeltpolitik. Die zentrale Überlegung dabei ist nämlich die, den persönlichen Leistungsanreiz und das unternehmerische Denken und Handeln der wichtigsten Leistungsträger eines Unternehmens angemessen zu belohnen, auf Dauer zu erhalten und immer wieder zu stimulieren. Erfolge des Unternehmens sollen sich unmittelbar auf die Einkommen der verantwortlichen Manager unterhalb der Chefetage auswirken. Das ist weder im Sinne einer sozialen Nebenleistung noch im Rahmen von Vermögensbildung zu sehen, sondern einfach als eine zeitgemäße und interessante Teilhabe am „mitverursachten“ unternehmerischen Erfolg.

Der Begriff des **erfolgsabhängigen Entgelts** deutet bereits darauf hin, daß es sich um Erfolgsgrößen des Unternehmens handelt, die zur Entgeltfestsetzung herangezogen werden, also nicht um die individuelle Arbeitsleistung allein, wie es bei der Leistungsbewertung der Fall ist.

Von den drei grundsätzlichen Arten einer Erfolgsbeteiligung,

- der Leistungsbeteiligung  
(Produktions-, Produktivitäts-, Kostenersparnis-Beteiligung)

- der Ertragsbeteiligung  
(Umsatz-, Bruttoertrags-, Wertschöpfungs-, Nettoertragsbeteiligung)
- der Gewinnbeteiligung  
(Bilanzgewinn-, Ausschüttungsgewinn-, Substanzzuwachs-Beteiligung)

sollte die erste, die Leistungsbeteiligung, außer Betracht bleiben.

In einer sich zunehmend auch international entfaltenden Marktwirtschaft und einer zu erwartenden Verschärfung des Wettbewerbes wird der Erfolg eines Unternehmens von Markteinflüssen bestimmt und weniger von internen Leistungsgrößen, wie von Produktion, von Produktivität und von Kostenersparnissen. Insofern erscheint es sinnvoller zu sein, den Leistungsbeitrag von Mitarbeitern an marktorientierten, „externen“ Größen, wie es der Periodengewinn oder der Periodenertrag des Unternehmens sind, zu messen.

Aufgrund der praktischen Erfahrungen der CONSULECTRA Unternehmensberatung GmbH sind für den Aufbau eines erfolgsabhängigen Entgeltsystems (Tantiemeregulung) regelmäßig folgende Themenbereiche unternehmensindividuell zu klären und zu gestalten:

- Bestimmen des Mitarbeiterkreises, der für eine erfolgsabhängige Entgeltfindung in Frage kommt (Zielgruppe)
- Klären der arbeitsrechtlichen Grundlage einer Tantiemeregulung
- Festlegen eines Mindesteinkommens sowie von Ober- und Untergrenzen für die variable erfolgsabhängige Entgeltkomponente (Tantieme)
- Bestimmen derjenigen ökonomischen Erfolgsgrößen, die als Grundlage für die Tantiemeermittlung herangezogen werden sollen
- Entwickeln und Festlegen der Tantiemezuordnung bzw. Tantiemeverteilung.

Mehr noch als bei der Entwicklung eines systematischen Arbeitsbewertungs- und eines Leistungsbewertungsverfahrens gilt es, beim Aufbau eines erfolgsabhängigen Entgeltsystems die firmenspezifischen Gegebenheiten und Besonderheiten zu berücksichtigen.

Die im folgenden zu den genannten Gestaltungsbereichen gemachten Aussagen können daher nur Anregungen und Orientierungshilfen für die Unternehmensleitung oder den Systementwickler sein.

### *Zielgruppe*

In aller Regel werden die unmittelbar der Unternehmensleitung unterstellten Führungskräfte (2. Führungsebene) zur Zielgruppe einer Tantiemeregulung gehören. Das ist meistens der Kreis der Leitenden Angestellten.

Zählen in größeren Unternehmen auch die Führungskräfte der 3. Ebene zu den Leitenden Angestellten, sollten auch diese – nicht zuletzt aus Gründen der Gleichbehandlung – in die Zielgruppe einbezogen werden.

Aus sachlichen, anwendungstechnischen Gründen empfiehlt es sich, die Zielgruppe zu gliedern in:

- **Zielgruppe A**

Dazu gehören alle Führungskräfte der 2. und 3. Ebene, die unmittelbar Einfluß auf die der Tantiemeregelung zugrunde zu legenden ökonomischen Erfolgsgrößen haben.

- **Zielgruppe B**

Dazu zählen alle Führungskräfte der 2. und 3. Ebene, die nur mittelbaren Einfluß auf die ökonomischen Erfolgsgrößen haben, also nicht persönlich und direkt auf Umsatz, Betriebsergebnis und Gewinn des Unternehmens einwirken können (z. B. die Führungskräfte aus dem Personalwesen, dem Rechnungswesen, der Materialwirtschaft).

### *Arbeitsrechtliche Grundlage einer Tantiemeregelung*

In der Praxis sind drei unterschiedliche arbeitsrechtliche Gestaltungsformen für die Zahlung einer erfolgsabhängigen variablen Entgeltkomponente bei Leitenden Angestellten anzutreffen:

1. Eine variable Vergütung wird gezahlt aufgrund bindender einzelvertraglicher Regelungen, wobei die Berechnungsgrundlage eindeutig festgelegt ist.
2. Eine variable Vergütung wird einzelvertraglich zugesagt, ohne daß deren Größenordnung und der Berechnungsmodus festgelegt sind.
3. Eine variable Vergütung wird ohne jegliche vertragliche Grundlage gezahlt.

Welche dieser drei Formen zum Tragen kommen wird, dürfte eine Frage sein, wie ein Unternehmen generell die Arbeitsbedingungen seiner Leitenden Angestellten geregelt hat.

In der Anfangsphase der erstmaligen Anwendung einer Tantiemeregelung oder bei einer grundlegenden Neugestaltung eines „Alt-Systems“ wird man zunächst von einer vertraglichen Fixierung mit allen verfahrenstechnischen Einzelheiten absehen. Nach der Erprobungsphase sollte die Unternehmensleitung aber eine vertragliche Grundlage schaffen und – unter dem Vorbehalt des Änderungsrechtes – auch den Berechnungsmodus einbeziehen.

Dazu sei angemerkt, daß die Offenlegung des Systemaufbaues, der Berechnungs- und der Anwendungsmodalitäten gegenüber den Mitarbeitern (Zielgruppe) ohnehin eine wichtige Voraussetzung für die Akzeptanz und damit auch die Wirksamkeit eines erfolgsabhängigen Entgeltsystems ist. Es wäre daher wenig verständlich, wenn die Arbeits-



und Leistungsbedingungen – und dazu zählen auch die Regeln einer erfolgsbezogenen Entgeltfindung – nicht von vornherein geklärt und durch eine unternehmensseitige Erklärung zumindest für ein bevorstehendes Geschäftsjahr als verbindlich festgelegt werden würden.

#### *Festlegung der Entgeltkomponenten*

Sowohl für das Unternehmen als auch die Zielgruppenmitglieder ist es wichtig, die gehaltlichen Rahmendaten festzulegen. Zunächst sollte man davon ausgehen, daß das gesamte Einkommen nicht ausschließlich aus der variablen, erfolgsabhängigen Komponente besteht.

In aller Regel wird das Gesamt-Jahreseinkommen bestehen aus

- einem Jahresfixum, ausgezahlt in 12 oder 13 gleichen Monatsbeträgen,
- der Tantieme, ausgezahlt nach Abschluß des Geschäftsjahres und eindeutiger Ermittlung der tantiemerelevanten Erfolgsgrößen (Zielerreichung).

Für die Festlegung der festen Grundgehälter empfiehlt es sich, eine analytische oder summarische Bewertung der Positionen vorzunehmen, zumindest aber die Funktionswerte zu ermitteln und entsprechenden Gehaltsbändern zuzuordnen.

Während das individuelle Fixum die Untergrenze des Gesamteinkommens darstellt, sollte auch über eine Obergrenze entschieden werden.

Dafür gibt es zwei Ansätze:

1. Die Begrenzung der Tantieme auf einen absoluten Höchstbetrag jeweils einheitlich für alle Tantiemeempfänger der 2. und der 3. Führungsebene.
2. Die Begrenzung der Tantieme über einen prozentualen Höchstwert vom individuellen Fixum.

So könnte beispielsweise bei der 2. Lösungsform der Tantieme-Höchstbetrag für Mitglieder der 2. Führungsebene auf 60%, derjenige für die Mitglieder der 3. Führungsebene auf 30% des individuellen Fixums festgelegt werden.

Abschließend müßte auch geklärt werden, wie verfahren werden soll, wenn sich in einem Geschäftsjahr die tatsächlich erreichten Erfolgsgrößen infolge der festgelegten Tantieme-Obergrenzen bei einzelnen Zielgruppenmitgliedern nicht voll auswirken können oder aber Verluste erwirtschaftet werden. Denkbar wäre es, Verluste und Erfolgsüberschüsse auf zukünftige Geschäftsjahre zu übertragen. Im anderen Fall blieben beide Ergebnisse für kommende Perioden außer Betracht. Zudem ist auch denkbar, daß sich ein Unternehmensbereich (Sparte, Profitcenter) marktbedingt in einer Verlustzone befindet, aus strategischen Gründen aber nicht aufgegeben werden soll. In einem solchen

Fall wäre es sicherlich sinnvoll und vertretbar, auch dann eine Tantieme zu zahlen, wenn bereits eine deutliche Verlustminderung „erwirtschaftet“ worden ist. Diese Aspekte müssen sehr sorgfältig und unter Berücksichtigung der betrieblichen Gegebenheiten geprüft und entschieden werden.

### *Erfolgsgrößen und Bemessungsgrundlage*

Bei der Auswahl derjenigen ökonomischen Erfolgsgrößen, die als Bewertungsmaßstab der Leistung der Zielgruppenmitglieder herangezogen werden sollen, und bei der Festlegung der Bemessungsgrundlage für den Tantiemebetrag zeigt sich im besonderen Maße, daß die unternehmensinternen Gegebenheiten dabei eine besondere Rolle spielen.

Ist beispielsweise ein Unternehmen in mehrere Profitcenter (z. B. autonom wirtschaftende Niederlassungen oder Produktparten) und in wenige zentrale Verwaltungsbereiche organisiert, können für eine größere Zahl an Führungskräften innerhalb der gesamten Zielgruppe quantifizierbare und direkt beeinflussbare Erfolgsgrößen herangezogen werden. So würden für die Mitglieder der Zielgruppe A, das wären die Führungskräfte der 2. und 3. Ebene in den Profitcentern, die geplanten Umsatzerlöse und das geplante Betriebsergebnis sinnvolle Erfolgsgrößen sein. Denkbar wäre auch, als 3. Größe den geplanten Gesamterfolg des Unternehmens (z. B. in Form des Gewinns vor Steuern) hinzuzunehmen.

Mit dieser 3. Komponente könnte die Verpflichtung aller Zielgruppenmitglieder zum bereichsübergreifenden Zusammenwirken zum Ausdruck gebracht werden. Die Bemessungsgrundlage für den Tantiemebetrag könnte das Betriebsergebnis des jeweiligen Unternehmensbereiches (Profitcenter, Sparte) sein.

Anders dagegen müßte die Regelung für die Zielgruppe B ausfallen, d. h. für diejenigen Führungskräfte der 2. und 3. Ebene, die außerhalb der Profitcenter- oder Spartenorganisation tätig sind. Für sie sollte ausschließlich der Erfolg des Gesamtunternehmens als Erfolgsgröße und gleichzeitig als Bemessungsgrundlage für den Tantiemebetrag herangezogen werden.

Bei einem anders strukturierten Unternehmen, in dem es keine Profitcenter oder eigenständige Sparten gibt, kommen allerdings weit weniger Personen für die Zielgruppe A in Frage (z. B. noch die Führungskräfte im Vertrieb, allenfalls noch diejenigen in der Produktion), dafür aber um so mehr für die Zielgruppe B.

### *Verfahren der Tantiemeermittlung*

Das Verfahren der Tantiemeermittlung basiert im wesentlichen auf der Anwendung einer Zielvereinbarung zu Beginn sowie der Ermittlung des Zielerreichungsgrades am Ende eines Geschäftsjahres.

Angenommen, die Zielgruppe für die Tantiemeregelung würde auch Führungskräfte der 3. Ebene umfassen, ergäben sich folgende verfahrenstechnische Einzelschritte (Beispiel):

- Die Unternehmensleitung trifft Zielvereinbarungen über die ausgewählten ökonomischen Einflußgrößen mit jedem Bereichsleiter der Zielgruppe A (2. Führungsebene). Wird zusätzlich auch der Gesamterfolg des Unternehmens als Erfolgsgröße herangezogen, gibt die Unternehmensleitung die jeweils geplante Größe für alle einheitlich vor. Das Erreichen aller Plangrößen würde einem Zielerreichungsgrad von 100% entsprechen.
- Auf Basis dieser Zielvereinbarungen treffen die Führungskräfte der 2. Ebene mit den ihnen unterstellten Mitarbeitern (3. Ebene) ebenfalls Zielvereinbarungen.
- Für die Führungskräfte der Zielgruppe B gilt die geplante Zielgröße für den Erfolg des Gesamtunternehmens.
- Zweckmäßigerweise wird die Unternehmensleitung aber auch mit den direkt unterstellten Führungskräften dieser Zielgruppe Vereinbarungen über durchzuführende Aktivitäten treffen, die wichtig für das Unternehmen sind (qualitative Ziele) und später zur Leistungsdifferenzierung herangezogen werden können.
- Am Ende des Geschäftsjahres werden die erreichten Erfolgsgrößen (IST) mit den Zielwerten verglichen und der Zielerreichungsgrad festgestellt. Dieser Vorgang findet jeweils zwischen den selben Personen statt, die auch die Zielvereinbarungen getroffen haben.

Der Zielerreichungsgrad in den jeweils festgelegten Erfolgsgrößen bestimmt die Höhe des Tantiemefaktors und schließlich – in der Summe – den Prozentsatz der Tantieme. In Tabelle 18 (S. 304) ist beispielhaft ein Ermittlungsschema für die Tantiemefaktoren und die Gesamtantieme für die Zielgruppe A wiedergegeben.

Das Beispiel zeigt, daß eine 100%ige Zielerreichung in allen Erfolgsgrößen zu einer Tantieme von 7,5% führt. Erst bei einem durchgängigen Zielerreichungsgrad von unter 75% führt die Berechnung zu einer Null-Tantieme.

Bei Übererfüllung der Zielvereinbarungen bzw. der vorgegebenen Plangröße für den Gesamterfolg kann hingegen eine Tantieme von maximal 10,5% erreicht werden.

Tabelle 18: Ermittlungstabelle der Tantiemefaktoren für Zielgruppe A

Grad der Zielerreichung (%)	Tantiemeanteil in % aus den Erfolgsgrößen :		
	Gewinn des Untern.-bereiches	Umsatz des Untern.-bereiches	Ergebnis des Gesamtuntern.
> 115	7,0	1,5	2,0
> 105 - 115	6,0	1,2	1,7
> 95 - 105	5,0	1,0	1,5
> 85 - 95	4,0	0,8	1,2
> 75 - 85	2,0	0,5	0,7
≤ 75	0,0	0,0	0,0

Anmerkung :  
Der Gewinn des Unternehmensbereiches ist die Bemessungsgrundlage für den Tantiemebetrag (Gesamt-Tantieme-Prozentsatz x Gewinn des Unternehmensbereiches = Tantiemebetrag)

Der absolute Tantiemebetrag ergibt sich aus der Bemessungsgrundlage, beispielsweise aus dem Betriebsergebnis des jeweiligen Unternehmensbereiches. Es soll auch darauf hingewiesen werden, daß bei dieser Gestaltungsvariante der Prozentsatz zwar auf maximal 10,5% begrenzt wurde, ein tatsächlich erreichtes Betriebsergebnis über 115% hinaus aber dennoch zu einem entsprechend höheren Tantiemebetrag führen würde (Betriebsergebnis ist gleichzeitig auch Bemessungsgrundlage für den Tantiemebetrag).

Die Tantieme für die Mitglieder der Zielgruppe B muß allerdings auf andere Weise ermittelt werden. Hier gilt eine einfache Tabelle (vgl. Tab. 19). Dabei ist die Bemessungsgrundlage das tatsächlich erreichte

Tabelle 19: Ermittlungstabelle der Tantieme für Zielgruppe B

Grad der Zielerreichung (%)	Tantieme in % aus Ergebnis des Gesamtunternehmens
> 115	1,7
> 105 - 115	1,6
> 95 - 105	1,5
> 85 - 95	1,2
> 75 - 85	0,8
≤ 75	0,0

Ergebnis des Gesamtunternehmens. In diesem Fall würde mit steigendem Zielerreichungsgrad auch der Tantiemeprozentsatz steigen.

#### *Tantiemezuordnung/Tantiemeverteilung*

Grundsätzlich bestehen 3 Möglichkeiten für die Tantiemezuordnung:

1. Ermittlung der Tantieme als **Individualtantieme** für jedes Zielgruppenmitglied.  
Eines besonderen Verteilungsverfahrens bedarf es dabei nicht.
2. Ermittlung der Tantieme als **Tantiemebudget** mit anschließender Verteilung mit Hilfe eines besonderen Verteilungsverfahrens.
3. Ermittlung der Tantieme für bestimmte Zielgruppenmitglieder als Individualtantieme, für alle übrigen als Tantiemebudget.

Werden für eine erfolgsabhängige Entgeltfestsetzung nur die der Unternehmensleitung direkt unterstellten Führungskräfte (2. Ebene) einbezogen, empfiehlt sich das Verfahren der Individualtantieme als beste Lösung.

Zählen aber auch die Führungskräfte der 3. Ebene dazu, dürfte eine Kombination von Individualtantieme und Tantiemebudget in Frage kommen. Für die Verteilung der Beträge aus dem Tantiemebudget durch die Bereichsleiter (2. Ebene) müßte ein geeignetes Verteilungsverfahren entwickelt werden. Hierfür bietet sich eine individuelle Leistungsbeurteilung als Basis an. Jeder Bereichsleiter (2. Ebene) hätte dann – unter Berücksichtigung der Leistungsbeurteilungen – Vorschläge zur Verteilung des Tantiemebudgets zu machen, über die dann abschließend die Unternehmensleitung entscheiden würde.

Ergänzend sei auch darauf hingewiesen, daß für die Ermittlung der Individualtantiemen andere Tantiemefaktoren als für die Tantiemebudgets festgelegt werden müssen.

Abschließend sollen die hier skizzierten Elemente eines erfolgsabhängigen Entgeltsystems für die oberen Führungskräfte eines Unternehmens anhand zweier Berechnungsbeispiele zusammengefaßt und noch einmal verdeutlicht werden (S. 306–307).

1. Berechnungsbeispiel: Zielgruppe A, 2. und 3. Führungsebene  
(1 Spartenleiter, 4 Abteilungsleiter)

**Zielvereinbarung / Zielplanung zwischen Unternehmensleitung und Spartenleiter :**

		Zielerreichungsgrad	Individual-Tantieme (%)	Tantiemebudget (%)
o Sparten-Ergebnis	1,5 Mio DM =	100 %	2,0	5,0
o Sparten-Umsatz	40 Mio DM =	100 %	0,3	1,0
o Ergebnis des Gesamtuntern.	8 Mio DM =	100 %	0,6	1,5
		gesamt	2,9	7,5
Tantiemebeträge bei 100 % Zielerreichung (Basis wären 1,5 Mio DM Sparten-Ergebnis)			43.500,--	112.500,--

**Im Geschäftsjahr tatsächlich erwirtschaftet :**

		Zielerreichungsgrad	Individual-Tantieme (%)	Tantiemebudget (%)
o Sparten-Ergebnis	1,8 Mio DM =	120 %	3,5	7,0
o Sparten-Umsatz	44 Mio DM =	110 %	0,4	1,2
o Ergebnis des Gesamtuntern.	8 Mio DM =	100 %	0,6	1,5
		gesamt	4,5	9,7
Erreichter Tantiemebetrag (Basis = 1,8 Mio DM Sparten-Ergebnis)			81.000,--	174.600,--

2. Berechnungsbeispiel: Zielgruppe B, 2. und 3. Führungsebene  
(1 Bereichsleiter, 3 Abteilungsleiter)

**Zielplanung der Unternehmensleitung :**

		Zielerreichungsgrad	Tantiemefaktor (%)	Tantiembudget (DM)
o Ergebnis des Gesamtunterm.	8 Mio DM =	100 %	1,5	120.000,--

**Im Geschäftsjahr tatsächlich erwirtschaftet :**

		Zielerreichungsgrad	Tantiemefaktor (%)	Tantiembudget (DM)
o Ergebnis des Gesamtunterm.	8.8 Mio DM =	110 %	1,6	140.800,--

Die konkrete Verteilung des Tantiembudgets wird anhand einer in der Unternehmensleitung abgestimmten Rangfolge der hier betroffenen 4 Tantiemeempfänger vorgenommen.

Hierbei werden

- der Wert und die Bedeutung der Funktion,
- die Einflußmöglichkeit des einzelnen auf den Unternehmenserfolg,
- der individuelle Leistungsbeitrag

als Orientierungsgrößen herangezogen. Das Ergebnis dieser Einschätzung und Beurteilung wird den Tantiemeempfängern von der Unternehmensleitung in einem persönlichen Einzelgespräch erläutert.

### Literatur

- Bertelsmann Stiftung/Institut für Wirtschaft und Gesellschaft Bonn (Hrsg.) (1988), *Arbeitsmotivation und Führung – Ergebnisse einer gemeinsamen Arbeitstagung der Bertelsmann Stiftung, Gütersloh, und des Instituts für Wirtschaft und Gesellschaft Bonn e.V. – IWG Bonn – am 9. und 10. Juli 1987 in Gütersloh, Gütersloh*
- Böckmann, W. (1990), Wer Leistung fordert, muß Sinn bieten, in: *io Management Zeitschrift*, 59, 4, S. 88–90
- Höhler, G. (1990), Die Bedeutung und Akzeptanz des Leistungsprinzips in unserer Gesellschaft von morgen, in: *REFA-Nachrichten*, 2, S. 13–18 und in: *Personal*, 3, S. 90–95
- Knebel, H., Zander E. (1989), *Arbeitsbewertung und Eingruppierung – Ein Leitfadens für die Entgeltfestsetzung*, 2. Aufl., Heidelberg
- Lorenzen, B. (1984), Systematische Entgeltfindung für die Beschäftigten aller Ebenen in einem Großunternehmen. In: *Leistung und Lohn*, Nr. 153/154, Oktober

- Willensbacher, K.* (1989), Motivationswirkung leistungsbezogener Entgeltsysteme in Gegenwart und Zukunft, in: *Leistung und Lohn* Nr.216/217, Oktober
- Zander, E.* (1990), *Handbuch der Gehaltsfestsetzung*, 5. Aufl., München
- Zander, E.* (1991), *Lohn- und Gehaltsfestsetzung in Klein- und Mittelbetrieben*, 9. Aufl., Freiburg i. Br.



# Kapitel 8

## Betriebliche Sozialeinrichtungen und betriebliche Sozialmaßnahmen

von *Meinhard Heinze*

1. Einführung . . . . .	310
1.1 Die Sozialeinrichtungen . . . . .	310
1.2 Die Sozialmaßnahmen . . . . .	312
2. Die Sozialeinrichtung . . . . .	314
2.1 Der mitbestimmungsfreie Raum der Unternehmensentscheidung . . . . .	314
2.2 Der Mitbestimmungsbereich des Betriebsrates . . . . .	317
2.21 Mitbestimmung des Betriebsrates bei der Form der Sozialeinrichtung . . . . .	318
2.22 Mitbestimmung des Betriebsrates bei der Ausgestaltung der Sozialeinrichtung . . . . .	319
2.23 Mitbestimmung des Betriebsrates bei der Verwaltung der Sozialeinrichtung . . . . .	320
2.24 Die Durchführung der Mitbestimmung . . . . .	321
2.25 Rechtsfolgen der Nichtbeachtung des Mitbestimmungsrechtes . . . . .	324
2.3 Das Verhältnis des Mitbestimmungsrechtes zur betriebsverfassungsrechtlichen Ordnung . . . . .	326
3. Die Sozialmaßnahmen . . . . .	327
3.1 Sozialmaßnahmen hinsichtlich der Gewährung von Werkmietwohnungen . . . . .	328
3.2 Sozialmaßnahmen mit Entgeltcharakter . . . . .	330
3.3 Mitbestimmungsfreie Sozialmaßnahmen . . . . .	333
4. Einzelfälle . . . . .	335
4.1 Sozialmaßnahmen zur Aus-, Fort- und Weiterbildung . . . . .	335
4.2 Gratifikationen . . . . .	336
4.3 Prämien . . . . .	338
4.4 Ruhegeld . . . . .	339
4.5 Sonstige Sozialmaßnahmen . . . . .	343
5. Zusammenfassung . . . . .	345
Abkürzungen . . . . .	345
Literatur . . . . .	345

## 1. Einführung

### 1.1 Die Sozialeinrichtungen

Die Wirklichkeit in den Betrieben wird heute nur noch vordergründig durch die Dominanz des Gegensatzpaares „Arbeitsleistung – Lohn“ geprägt, nachdem in den letzten Jahrzehnten zunehmend Sozialeinrichtungen und Sozialleistungen über die betriebliche Attraktivität aus der Sicht der Arbeitnehmer entscheiden. Es kann deshalb nicht überraschen, daß jede zehnte Mark der gesamten Personalaufwendungen in die freiwilligen Sozialleistungen der Betriebe fließt, zumal auch die Unternehmen selbst sich hiervon eine Erhöhung der Arbeitszufriedenheit, materielle Besserstellung der Mitarbeiter, Verbesserung der Leistungserfassung, mehr Schulung und Information sowie umfassend eine **Humanisierung der Arbeitsbedingungen** versprechen. Allerdings lassen sich auch Schwankungen in der Entwicklung betrieblicher Sozialleistungen in den vergangenen zwanzig Jahren nicht übersehen, obwohl nach wie vor an der Spitze der freiwilligen Sozialleistungen die **betriebliche Altersversorgung** rangiert, für die die Industrieunternehmen mittlerweile mehr als doppelt soviel aufwenden wie für den nächstgrößeren Ausgabenposten bei den freiwilligen betrieblichen Sozialleistungen, den Sondervergütungen. In dieser finanziellen Heraushebung der betrieblichen Altersversorgung zeigt sich allerdings bereits bei oberflächlicher Betrachtung eine empfindliche Gefahr, von der heute betriebliche Sozialeinrichtungen und betriebliche Sozialleistungen umfassend betroffen sind: Die durch Gesetzgeber und Rechtsprechung immer weiter vorangetriebene Verrechtlichung betrieblicher Sozialeinrichtungen und betrieblicher Sozialleistungen führt zu einer erheblichen Gefährdung vorausschauender Kalkulation und zwingt die Unternehmen zudem, über den gezielten Einsatz betrieblicher Sozialleistungen weitaus stärker als früher nachzudenken.

Der Begriff der Sozialeinrichtung ist eine zeitgemäße Abwandlung des ursprünglich in § 56 Abs. 1 lit.e BetrVG 1952 verwandten Begriffs der Wohlfahrtseinrichtung; er hat nunmehr in den geltenden Mitbestimmungstatbestand des § 87 Abs. 1 Nr. 8 BetrVG 1972 Eingang gefunden. Allgemein wird danach eine Sozialeinrichtung als eine verwaltbare Einrichtung definiert, deren Aufgabe die Gewährung und Verteilung von Sozialleistungen ist. Voraussetzung für das Vorliegen einer Sozialeinrichtung ist nach überwiegender Ansicht das Bestehen eines zweckgebundenen Sondervermögens mit einer abgrenzbaren, auf Dauer gerichteten Organisation, die der Verwaltung bedarf (BAG AP Nr. 1 zu § 87 BetrVG 1972 Altersversorgung). Das prägende Merkmal des Begriffs der Sozialeinrichtung ist somit das Bestehen eines **zweckgebundenen**

**Sondervermögens**, obwohl Teile der Rechtsprechung vor wenigen Jahren das Merkmal der Institutionalisierung des Sondervermögens aufgeben wollten, zwischenzeitlich die Rechtsprechung aber wieder umgeschwenkt ist und nunmehr – wie früher – ganz entscheidend auf das Merkmal des zweckgebundenen Sondervermögens abstellt.

Weitere Konkretisierungs- und Abgrenzungsmerkmale der älteren Rechtsprechung und Literatur sind demgegenüber inzwischen überholt: So ist teilweise früher die Annahme einer Sozialeinrichtung davon abhängig gemacht worden, ob diese Einrichtung Leistungen mit oder ohne Geldcharakter erbringt. Während man im ersten Falle das Vorliegen einer Sozialeinrichtung verneinte, wurde es im zweiten Falle bejaht. Heute geht demgegenüber die eindeutig herrschende Ansicht davon aus, daß Entgeltcharakter und Fürsorgecharakter einander nicht ausschließen, so daß Sozialeinrichtungen sowohl Leistungen mit wie ohne Entgeltcharakter erbringen können. Entscheidend ist allein, daß die Leistungen der Sozialeinrichtung objektiv die Lage der Begünstigten verbessern, also in irgendeiner Weise den zu Begünstigten einen Vorteil verschaffen, mag daneben auch Entgeltcharakter für erbrachte Dienste usw. zu bejahen sein. Allerdings ist darauf zu achten, daß die Vorteile, die durch die Sozialeinrichtung gewährt werden sollen, einer dem Zweck der Sozialeinrichtung zu entnehmenden Absicht entspringen müssen. Dies darf aber wiederum nicht dahingehend mißverstanden werden, daß der Arbeitgeber bei Gewährung von Leistungen aus Sozialeinrichtungen an die Betriebsangehörigen lediglich deren Interessen verfolgen könne, eine eigene Interessenverfolgung durch den Arbeitgeber also ausgeschlossen sein müsse. Im Gegensatz zu dieser in der älteren Literatur teilweise vertretenen Ansicht geht die heute einheitlich herrschende Meinung (*Diets/Richardi* 1982, § 87 RdNr. 387 m. w. N.) davon aus, daß es für das Bejahen einer Sozialeinrichtung allein darauf ankommt, ob die Sozialeinrichtung den Begünstigten entsprechend ihrer Zweckbestimmung Vorteile verschafft und dies auch seitens des Arbeitgebers beabsichtigt, also nicht etwa nur eine zufällige Begleiterscheinung der Einrichtung ist. Ist dies zu bejahen, dann bleibt es im übrigen belanglos, wenn auch der Arbeitgeber Vorteile aus der Sozialeinrichtung zieht.

Allerdings – und dies gilt fast „selbstverständlicherweise“ – halten Literatur und Rechtsprechung an dem Erfordernis fest, daß die Sozialeinrichtung, die den bisher aufgezeigten Merkmalen entspricht, vom Arbeitgeber für die Arbeitnehmer eines Betriebes, eines Unternehmens oder eines Konzerns errichtet sein muß. Die Einrichtung darf mit anderen Worten nicht einem unbestimmten Personenkreis, insbesondere der Allgemeinheit oder Teilen von dieser, zur Verfügung stehen. Deshalb scheiden als Sozialeinrichtungen stets Unterstützungskassen, die für

einen ganzen Gewerbebezweig bestehen, aber auch Stiftungen von Aktionären oder Aufsichtsratsmitgliedern, Versicherungen für ganze Branchen usw. aus. Dagegen sind als Sozialeinrichtungen die auf den Betrieb, das Unternehmen oder den Konzern beschränkten Unterstützungs- und Pensionskassen, Kantinen, Verkaufsstellen und Automaten zum Verkauf verbilligter Ware, Erholungsheime, Betriebskindergärten, Werksbüchereien, Parkraum, Alters- und Krankenhäuser usw. anerkannt worden. Infolge Fehlens des prägenden Merkmals eines zweckgebundenen Sondervermögens sind andererseits Werkzeitungen, Betriebskrankenkassen, einmalige finanzielle Zuwendungen des Arbeitgebers, Gratifikationen, Arbeitgeberdarlehen, verbilligte Warenvermittlung, Abschluß einer Gruppenlebensversicherung, Ruhegeld-Gesamtzusagen nicht als Sozialeinrichtungen im Sinne des § 87 Abs. 1 Nr. 8 BetrVG 1972 qualifiziert worden, auch wenn insoweit andere Tatbestände des Betriebsverfassungsgesetzes (z. B. § 87 Abs. 1 Nr. 9, Nr. 10 und Nr. 11 BetrVG 1972) einschlägig sind.

Es bleibt somit festzuhalten, daß man sowohl auf Betriebs- wie auf Unternehmensebene nur dann den Begriff der Sozialeinrichtung – eben weil es sich insoweit um einen Rechtsbegriff des § 87 Abs. 1 Nr. 8 BetrVG handelt – verwenden sollte, wenn eine verwaltbare Einrichtung vorliegt, deren Aufgabe die Gewährung und Verteilung von Sozialleistungen aus einem zweckgebundenen Sondervermögen mittels einer abgrenzbaren, auf Dauer gerichteten Organisation, die der Verwaltung bedarf, ist und deren Errichtung seitens des Arbeitgebers, bzw. durch diesen veranlaßt, begrenzt auf den Betrieb, das Unternehmen oder den Konzern erfolgt ist.

## **1.2 Die Sozialmaßnahmen**

Im Gegensatz zu dem durch § 87 (vgl. hierzu auch Kap. 5) Abs. 1 Nr. 10 BetrVG rechtlich gefaßten Begriff der Sozialeinrichtung handelt es sich bei dem Begriff der Sozialmaßnahmen um einen Sammelbegriff, der rechtlich nicht eindeutig „besetzt“ ist. Unter Sozialmaßnahmen versteht die Praxis alle diejenigen Sozialleistungen, die gerade nicht mittels der rechtlichen Sonderform einer Sozialeinrichtung gewährt werden. Während also der Begriff der Sozialleistungen gewissermaßen den Oberbegriff bildet, erfaßt der Begriff der Sozialmaßnahmen nur solche Sozialleistungen, die gerade nicht durch eine Sozialeinrichtung, also nicht aufgrund eines zweckgebundenen Sondervermögens mittels einer abgrenzbaren, auf Dauer ausgerichteten Verwaltungsorganisation, den Begünstigten gewährt werden.

Bezieht man deshalb – wie dies im folgenden sinnvollerweise geschieht – den Begriff der Sozialmaßnahmen nur auf solche Sozialleistungen, die nicht durch eine Sozialeinrichtung im Sinne des § 87 Abs. 1 Nr. 8

BetrVG gewährt werden, so darf diese Begriffsverwendung jedoch nicht dahingehend mißverstanden werden, daß Sozialmaßnahmen nurmehr solche Sozialleistungen im rechtsfreien Raum umfassen würden, deren Gewährung oder Nichtgewährung allein und ausschließlich Sache des Betriebes, des Unternehmens, des Arbeitgebers sei. Denn wenn auch der Mitbestimmungstatbestand des § 87 Abs. 1 Nr. 8 BetrVG nicht eingreift, so ist damit keineswegs zugleich festgestellt, daß nicht ein anderer Rechtstatbestand vorliegt, der die konkrete Sozialmaßnahme einbindet, zumal die Tatbestände der §§ 87 Abs. 1 Nr. 9, Nr. 10 und Nr. 11 BetrVG eine Sozialeinrichtung im Sinne des § 87 Abs. 1 Nr. 8 BetrVG nicht voraussetzen. Mit anderen Worten liegt der Rechtsgehalt des Begriffs der Sozialmaßnahme darin, daß er einerseits klarstellt, daß der Mitbestimmungstatbestand des § 87 Abs. 1 Nr. 8 BetrVG (Sozialleistung durch eine Sozialeinrichtung) nicht vorliegt, aber andererseits noch keine Entscheidung darüber trifft, ob nicht anderweitige Mitbestimmungstatbestände des Betriebsverfassungsgesetzes, insbesondere die Vorschriften des § 87 Abs. 1 Nr. 9, Nr. 10 oder Nr. 11 BetrVG die in Frage stehende Sozialmaßnahme erfassen. Handelt es sich folglich um Sozialleistungen, die nicht durch eine Sozialeinrichtung im oben definierten Sinne gewährt werden, liegen Sozialmaßnahmen vor, hinsichtlich derer allein negativ feststeht, daß sie nicht in den Mitbestimmungstatbestand des § 87 Abs. 1 Nr. 8 BetrVG fallen, ohne daß damit zugleich ausgeschlossen ist, daß nicht andere Mitbestimmungstatbestände gleichwohl eingreifen.

Als solche Sozialmaßnahmen kommen folglich Arbeitgeberdarlehen, einmalige finanzielle Zuwendungen des Arbeitgebers, beispielsweise als Gratifikationen, Versorgungsleistungen im Rahmen der betrieblichen Altersversorgung, die nicht aus einem zweckgebundenen Sondervermögen, sondern aus den Erträgen des Unternehmens geleistet werden, also Direktzusagen und Versorgungszusagen durch Versicherungen, freiwillige Zulagen des Arbeitgebers, Verpflegungszuschüsse, Familienzuschüsse, Vorschlagsprämien usw. in Frage. Diese noch beliebig verlängerbare Liste betrieblicher Sozialmaßnahmen zeigt auf, wie vielfältig und heterogen in der betrieblichen Praxis Sozialmaßnahmen gewährt werden, ohne daß sich von vornherein die Zuordnung bestimmter Sozialmaßnahmen zu einem konkreten Rechtstatbestand feststellen ließe. Gerade hierin liegt die Schwierigkeit der rechtlichen Erfassung betrieblicher Sozialmaßnahmen im Gegensatz zu solchen Sozialleistungen, die durch Sozialeinrichtungen gewährt werden, begründet.

## 2. Die Sozialeinrichtung

Gemäß § 87 Abs. 1 Nr. 8 BetrVG hat der Betriebsrat mitzubestimmen bei

„Form, Ausgestaltung und Verwaltung von Sozialeinrichtungen, deren Wirkungsbereich auf den Betrieb, das Unternehmen oder den Konzern beschränkt ist“.

### 2.1 Der mitbestimmungsfreie Raum der Unternehmensentscheidung

Ob der Arbeitgeber eine Sozialeinrichtung schaffen will oder nicht, ist allein seiner unternehmerischen Entscheidung überlassen, wie sich aus § 88 Nr. 2 BetrVG im Rückschluß ergibt, da nach dieser Vorschrift eine Betriebsvereinbarung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat für die Errichtung einer Sozialeinrichtung nur freiwillig abgeschlossen werden kann. Der Betriebsrat kann somit die Errichtung einer Sozialeinrichtung nicht verlangen, geschweige denn rechtlich durchsetzen. Dem Arbeitgeber verbleibt stets der **Entscheidungsfreiraum hinsichtlich der Errichtung**, und zwar selbst dann noch, wenn er über den Bereich der Mitbestimmungsfreiheit hinaus bereits in die Verhandlungen mit dem Betriebsrat über die Form, Ausgestaltung und Verwaltung der Sozialeinrichtung eingetreten ist. Entspricht mit anderen Worten das Verhandlungsergebnis mit dem Betriebsrat bzw. der Spruch der Einigungsstelle nicht den Vorstellungen des Arbeitgebers, kann dieser immer noch mitbestimmungsfrei von der Errichtung der Sozialeinrichtung überhaupt absehen.

Mitbestimmungsfrei ist ferner die **Zweckbestimmung der Sozialeinrichtung**. Da die Sozialeinrichtung – wie in Abschn. 1 ausgeführt – durch ein zweckgebundenes Sondervermögen mit einer abgrenzbaren, auf Dauer gerichteten Verwaltungsorganisation als prägendes Merkmal charakterisiert ist, fällt es allein in den mitbestimmungsfreien Raum der Unternehmensentscheidung, welche Zweckbestimmung der Arbeitgeber dem zur Verfügung gestellten Sondervermögen verleiht. Denn die Entscheidung über die Errichtung der Sozialeinrichtung läßt sich nicht von der Entscheidung trennen, zu welchem Zweck die Sozialeinrichtung errichtet werden soll. Deshalb kann zwangsläufig weder der Betriebsrat noch die Einigungsstelle dem Arbeitgeber vorschreiben, statt einer Kantine eine Kindertagesstätte, statt einer Werkmietwohnanlage Ferienunterkünfte, statt einer Einrichtung zur beruflichen Fortbildung eine Ruhelgeldeinrichtung usw. zu schaffen.

Untrennbar mit der unternehmerischen Entscheidungsfreiheit bezüglich Zwecksetzung und Zweckbindung des Sondervermögens ist die Höhe des Sondervermögens, die Dotierung der Sozialeinrichtung, verbunden.

Hierunter versteht man einerseits die Bestimmung der Ausstattung der Sozialeinrichtung mit Sachmitteln (z. B. Gebäude, Personal usw.) sowie die finanzielle Dotierung, die Festlegung des Sondervermögens der Höhe nach allein durch den Arbeitgeber. Es fällt wiederum in den mitbestimmungsfreien Bereich der Unternehmensentscheidung, welches Sondervermögen der zu errichtenden Sozialeinrichtung zur Verfügung gestellt werden soll; der Arbeitgeber entscheidet mitbestimmungsfrei über die **sachliche und finanzielle Grundausrüstung der Sozialeinrichtung**, also insbesondere über den Umfang der Sachmittel und die Höhe der finanziellen Grundausrüstung. Darüber hinaus ist der Arbeitgeber jedoch auch frei hinsichtlich der Art der Zuwendungen, ob er beispielsweise ein ausreichendes Grundkapital zur Verfügung stellt, ob er zu einem finanziellen Grundsockel jeweils zusätzlich erforderliche Barmittel zuschießt oder ob er von der Annahme ausgeht, daß die begünstigten Arbeitnehmer ihrerseits zusätzlich finanzielle Beiträge aufbringen. Entscheidet sich der Arbeitgeber allerdings dahingehend, überhaupt kein zweckgebundenes Sondervermögen zur Verfügung zu stellen, sondern beispielsweise aufgrund von Direktzusagen oder mittels Versicherung bei einem Versicherungsunternehmen Leistungen der betrieblichen Altersversorgung zu gewähren, dann scheidet mangels einer Sozialeinrichtung der Rechtstatbestand des § 87 Abs. 1 Nr. 8 BetrVG ohnehin aus; die zu gewährenden Leistungen bleiben dann allein nach dem Mitbestimmungstatbestand des § 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG zu beurteilen.

Mitbestimmungsfrei ist weiterhin die **Festlegung des begünstigten Personenkreises**. Es gehört zum Inhalt der mitbestimmungsfreien Unternehmensentscheidung, welchen Personenkreis innerhalb der Arbeitnehmererschaft der Arbeitgeber als durch die Sozialeinrichtung begünstigt festlegt. Allerdings weist die überwiegende Meinung darauf hin, daß die Mitbestimmungsfreiheit nur die Abgrenzung der bezugsberechtigten Arbeitnehmer nach generellen Merkmalen (beispielsweise nur Angestellte, nur Arbeitnehmerinnen, nur Jugendliche, nur ältere Arbeitnehmer, nur Arbeitnehmer bestimmter Betriebs- oder Berufsgruppen usw.) umfasse, nicht dagegen die Konkretisierung der einzelnen, individuell begünstigten Arbeitnehmer. Mitbestimmungsfrei ist folglich im Zusammenhang mit der Abgrenzung der bezugsberechtigten Arbeitnehmer nach generellen Merkmalen auch die **Festlegung der Leistungsvoraussetzungen**, eben soweit sie die Art der Leistung bestimmen. Soweit dagegen Leistungsvoraussetzungen schon den Inhalt der Leistung betreffen, fallen sie in die mitbestimmungspflichtige Ausgestaltung, eben weil es bereits um die Verteilungsgerechtigkeit geht. In jedem Fall ist es jedoch Sache des Arbeitgebers, darüber zu entscheiden, ob ein Rechtsanspruch auf die Leistung bzw. auf Benutzung der Sozialeinrichtung begründet werden soll oder nicht.

In gleicher Weise wie die Errichtung ist auch die **Auflösung der Sozialeinrichtung** mitbestimmungsfrei. Selbst wenn der Arbeitgeber somit eine Sozialeinrichtung geschaffen hat, besitzt der Betriebsrat über das Mitverwaltungsrecht hinaus kein Recht, über den Fortbestand der Einrichtung mitzubestimmen, geschweige denn den Fortbestand der Sozialeinrichtung zu erzwingen. Es fällt deshalb wiederum in den mitbestimmungsfreien Raum der Unternehmensentscheidung, ob und wie lange der Arbeitgeber eine errichtete Sozialeinrichtung weiterführen will. Es ist allein Sache des Arbeitgebers, soweit er sich nicht durch eine freiwillige Betriebsvereinbarung nach § 88 Nr. 2 BetrVG gebunden hat oder soweit er nicht Rechtsansprüche der Arbeitnehmer im Einzelarbeitsvertrag geschaffen hat, ob er eine bestehende Sozialeinrichtung auflösen und mit veränderter Zwecksetzung eine neue Sozialeinrichtung schaffen will, oder ob er gänzlich von der Zurverfügungstellung einer Sozialeinrichtung Abstand nehmen will. Die Umgründung einer bestehenden Sozialeinrichtung ist allerdings nur dann mitbestimmungsfrei, wenn wirklich ein anderer sozialer Zweck verfolgt werden soll, während es dagegen nicht ausreicht, wenn lediglich Struktur und Organisation einer bestehenden Sozialeinrichtung geändert werden sollen, weil insoweit das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates gem. § 87 Abs. 1 Nr. 8 BetrVG durchaus eingreift.

Schließlich ist ebenso mitbestimmungsfrei wie die **Festlegung des Dotierungsrahmens** auch und gerade die **spätere Kürzung** der einmal mitbestimmungsfrei vorgegebenen, finanziellen Ausstattung, es sei denn, daß sich der Arbeitgeber wiederum im Rahmen einer freiwilligen Betriebsvereinbarung gem. § 88 Nr. 2 BetrVG gebunden hat. Ansonsten kann der Arbeitgeber frei entscheiden, ob er das zweckgebundene Sondervermögen kürzt oder nur die laufend zusätzlich erforderlichen Barmittel nicht mehr zuschießt. Von der Frage der Mitbestimmungsfreiheit ist allerdings die gänzlich andere, arbeitsvertragsrechtliche Frage zu trennen, ob und inwieweit eine Kürzung der Leistungen oder verdienten Anwartschaften den Arbeitnehmern gegenüber wirksam vorgenommen werden kann. Bestehen inzwischen rechtswirksame Ansprüche der Arbeitnehmer auf Leistungen aus der Sozialeinrichtung, die durch die Auflösung oder Kürzung des Dotierungsrahmens betroffen werden, dann hindert dies gleichwohl den Arbeitgeber nicht, mitbestimmungsfrei die Sozialeinrichtung aufzulösen oder den Dotierungsrahmen zu kürzen; er muß dann allerdings notfalls in Erfüllung der Rechtsansprüche der Arbeitnehmer diesen die Leistungen dann weiterhin unmittelbar zur Verfügung stellen. Die Mitbestimmungsfreiheit der Auflösung der Sozialeinrichtung oder der Kürzung des zweckgebundenen Sondervermögens wird dadurch aber nicht berührt. Der Betriebsrat hat jedoch darüber mitzubestimmen, nach welchen Grundsätzen die gekürzten



Mittel auf die betroffenen Arbeitnehmer verteilt werden; ohne seine Mitwirkung ist die Kürzung unwirksam (BAG, DB 1988, S. 1019). Mitbestimmungsfrei ist schließlich eine Einschränkung der Sozialeinrichtung durch den Arbeitgeber in der Weise, daß er den **begünstigten Personenkreis** – nach generellen Merkmalen – **einschränkt oder weiter begrenzt**. So kann der Arbeitgeber beispielsweise mitbestimmungsfrei einseitig eine bestehende Einrichtung der betrieblichen Altersversorgung für neu in den Betrieb eintretende Arbeitnehmer schließen; er kann beispielsweise ferner mit Wirkung für die Zukunft bestimmte Arbeitnehmergruppen, die er aber nach generellen Merkmalen bestimmen muß, von dem begünstigten Personenkreis ausgliedern.

Zusammenfassend bleibt festzustellen, daß der mitbestimmungsfreie Bereich der Unternehmensentscheidung die Errichtung der Sozialeinrichtung, die Entscheidung über Art und Umfang des Sondervermögens, über den Dotierungsrahmen, die Konkretisierung der Zweckbestimmung, die Abgrenzung und Konkretisierung des begünstigten Personenkreises nach generellen Maßstäben, die Entscheidung über die Kürzungen des Dotierungsrahmens bzw. Einengung des begünstigten Personenkreises sowie letztendlich über die Auflösung der Sozialeinrichtung umfaßt. Zu beachten ist allerdings, daß die Mitbestimmungsfreiheit in diesen Angelegenheiten nur auf der kollektiven Bezugsebene zum Betriebsrat Wirkungen entfaltet, während in individualarbeitsrechtlicher Hinsicht damit nichts ausgesagt ist: Geht der Arbeitgeber rechtsverbindliche Verpflichtungen gegenüber den Arbeitnehmern ein, sei es einzelarbeitsvertraglich, sei es mittels Betriebsübung oder durch eine normativ wirkende Betriebsvereinbarung, dann bleiben diese Verpflichtungen ungeachtet der Mitbestimmungsfreiheit auf der kollektivrechtlichen Ebene weiter bestehen; sie unterliegen insoweit allein vertragsrechtlicher Betrachtung.

## 2.2 Der Mitbestimmungsbereich des Betriebsrates

Gemäß dem Mitbestimmungstatbestand des § 87 Abs. 1 Nr. 8 BetrVG, der in erster Linie vom Mitverwaltungsgedanken geprägt ist, hat der Betriebsrat bei der Form, Ausgestaltung und Verwaltung der Sozialeinrichtung mitzubestimmen. Voraussetzung ist, daß sich der Wirkungsbereich der Sozialeinrichtung auf den Betrieb, das Unternehmen oder den Konzern beschränkt. Erstreckt sich dagegen eine Sozialeinrichtung auf einen ganzen Gewerbebezirk, dann liegt ersichtlich keine Sozialeinrichtung im Sinne dieser Bestimmung vor. Entscheidend, ob sich die Sozialeinrichtung in ihrem Wirkungsbereich auf den Betrieb, das Unternehmen oder den Konzern beschränkt, ist die Satzung. Dürfen danach Außenstehende die Sozialeinrichtung nutzen, so entfällt nicht bereits dadurch das Mitbestimmungsrecht, sofern die Außenstehenden gewis-

sermaßen nur als „Gäste“ zugelassen sind. Weiterhin kann ein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates überhaupt nur dann in Frage stehen, wenn die Sozialeinrichtung Arbeitnehmer begünstigen soll, die vom Betriebsrat repräsentiert werden. Eine Sozialeinrichtung, die ausschließlich für leitende Angestellte im Sinne des § 5 Abs. 3 BetrVG vorgesehen ist, stellt keine Sozialeinrichtung im Sinne der genannten Vorschrift dar. Wenn aber neben leitenden Angestellten auch sonstige Arbeitnehmer zu dem begünstigten Personenkreis gehören, dann greift das Mitbestimmungsrecht ein. Unter Konzern versteht das Gesetz hier allein den Unterordnungskonzern gem. § 18 Abs. 1 AktG, nicht dagegen den Gleichordnungskonzern. Dies folgt bereits daraus, daß auch ein Konzernbetriebsrat nur für einen Unterordnungskonzern, nicht dagegen für einen Gleichordnungskonzern errichtet werden kann, das Betriebsverfassungsgesetz mit anderen Worten insoweit nur stets den Unterordnungskonzern meint.

### **2.21 Mitbestimmung des Betriebsrates bei der Form der Sozialeinrichtung**

Hat der Arbeitgeber im Rahmen seiner unternehmerischen Entscheidungsfreiheit die Errichtung einer Sozialeinrichtung beschlossen oder hat er sich hierzu mittels freiwilliger Betriebsvereinbarung nach § 88 Nr. 2 BetrVG dem Betriebsrat gegenüber verpflichtet, dann erstreckt sich gem. § 87 Abs. 1 Nr. 8 BetrVG das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates bereits auf die **Form der Sozialeinrichtung**, also insbesondere auf die juristische Gestaltung, auf die Rechtsform der Sozialeinrichtung. Unter Beachtung des vom Arbeitgeber im Rahmen seiner unternehmerischen Entscheidung vorgegebenen Rahmens der Sozialeinrichtung hat der Betriebsrat bereits darüber mitzubestimmen, ob die Einrichtung als unselbständiger Bestandteil des Betriebs, des Unternehmens oder des Konzerns in der Rechtsform eines rechtsfähigen Vereins, einer Gesellschaft bürgerlichen Rechts oder als juristische Person erfolgen soll. Auch ein bloßer Wechsel der Rechtsform ist konsequenterweise mitbestimmungspflichtig.

Da aber die Wahl einer bestimmten Rechtsform für eine Sozialeinrichtung durchaus finanzielle Folgen haben kann, steht es insoweit dem Betriebsrat nicht zu, durch Ausübung seines Mitbestimmungsrechtes über die Form der Sozialeinrichtung den Dotierungsrahmen zu erweitern. So kann beispielsweise der Betriebsrat nicht festlegen, daß die Sozialeinrichtung die Rechtsform einer GmbH erhalten soll, wenn der Arbeitgeber die zu leistende Einlage in Höhe von 50 000,- DM nicht erbringen will oder kann.

Zur Mitbestimmung über die Form der Sozialeinrichtung gehört ebenfalls die Entscheidung darüber, ob die Sozialeinrichtung von einem

Dritten betrieben werden soll oder ob sie als unselbständiger Teil des Betriebes, des Unternehmens oder des Konzerns eingerichtet werden soll. In den Mitbestimmungsbereich fällt ferner die Festlegung der Satzung bei einer juristischen Person, weil sie für deren Arbeit konstitutive Bedeutung besitzt. Allerdings schafft die Einigung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat bzw. der Spruch der Einigungsstelle nicht die bestimmte Form der Sozialeinrichtung selbst, sondern der Arbeitgeber wird nur entsprechend der Einigung oder entsprechend des Spruchs der Einigungsstelle verpflichtet, eine entsprechende Gründung nach den einschlägigen, gesellschaftsrechtlichen oder vereinsrechtlichen Bestimmungen vorzunehmen.

Hat der Betriebsrat sein Mitbestimmungsrecht hinsichtlich der Form der Sozialeinrichtung ausgeübt, dann bildet das Ergebnis der Einigung oder des Spruchs der Einigungsstelle die inhaltliche Grenzziehung für die Ausübung der weiteren Mitbestimmungsrechte hinsichtlich Ausgestaltung und Verwaltung der Sozialeinrichtung, da sich diese Mitbestimmungsrechte nur noch im Rahmen der gewählten bzw. durch die Einigungsstelle beschlossenen Rechtsform entfalten können.

## **2.22 Mitbestimmung des Betriebsrates bei der Ausgestaltung der Sozialeinrichtung**

Nach der vorherrschenden Ansicht in Literatur und Rechtsprechung werden mit dem Tatbestandsmerkmal der „Ausgestaltung“ alle Entscheidungen erfaßt, die gemäß ihrer Bedeutung und zeitlichen Reihenfolge der grundsätzlichen Entscheidung über die Errichtung sowie der Bestimmung der Form nachfolgen (Vgl. BAG AP Nr. 1 zu § 87 BetrVG 1972 Werkmietwohnungen). Zweifelhaft ist aber, ob die „laufende Verwaltung“ dazugehört, weil im Gesetzestext von „laufender“ Verwaltung keine Rede ist. Immerhin besteht insoweit Übereinstimmung, daß die Ausgestaltung im Sinne des § 87 Abs. 1 Nr. 8 BetrVG die Konkretisierung der den Arbeitnehmern zugeordneten Vorteile einschließlich des dafür gegebenenfalls zu entrichtenden Preises umfaßt.

Von vorrangiger Bedeutung unter dem Gesichtspunkt der Mitbestimmungspflichtigkeit ist deshalb zunächst die nähere Konkretisierung der mit der Sozialeinrichtung festgelegten Zweckbestimmung des Sondervermögens, also insbesondere der „Leistungsplan“, durch den bestimmt wird, welche Arbeitnehmer – unter Beachtung der vom Arbeitgeber mitbestimmungsfrei vorgegebenen Zweckbestimmung – unter welchen Voraussetzungen welche Leistungen erhalten. Mit anderen Worten kann der Arbeitgeber die Konkretisierung der von ihm mitbestimmungsfrei vorgenommenen Zweckbestimmung nicht alleine vornehmen, vielmehr bedarf er hierzu der Einigung mit dem Betriebsrat bzw. eines entsprechenden Spruchs der Einigungsstelle zur Aufstellung und

Festlegung der Leistungspläne und Nutzungsordnungen. So sind die Festlegung der Benutzungsrichtlinien für Sportstätten, die Bestimmung der Öffnungszeiten eines betrieblichen Verkaufsstandes, die Festsetzung von Kantinenpreisen, die Festsetzung der Arbeitnehmerbeiträge zu einer Sozialeinrichtung, die Festlegung der Organisation der Sozialeinrichtung usw. mitbestimmungspflichtig. Weiterhin fallen in das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates Ausgestaltungen und Änderungen der Satzung bei unselbständigen Sozialeinrichtungen, die Bildung eines Verwaltungsgremiums, die Aufstellung von Geschäftsordnungen, Hausordnungen sowie allgemein die Festlegung von Benutzerrichtlinien.

### **2.23 Mitbestimmung des Betriebsrates bei der Verwaltung der Sozialeinrichtung**

Ausweislich des klaren Gesetzestextes unterliegt die Verwaltung der Sozialeinrichtung ausdrücklich der erzwingbaren Mitbestimmung. Nach herrschender Rechtsauffassung in Literatur und Rechtsprechung ist dabei die mitbestimmungspflichtige Verwaltung der Sozialeinrichtung nicht auf die Aufstellung von Verwaltungsrichtlinien, auf die Festlegung genereller Grundsätze der Verwaltung, beschränkt, sondern erfaßt die Verwaltung selbst und damit auch einzelne Verwaltungsmaßnahmen (*Dietz/Richardi* 1982, § 87 RdNr. 419 m. w. N.). Danach habe der Betriebsrat folglich nicht nur bei der Aufstellung des Leistungsplanes mitzubestimmen, sondern darüber hinaus selbst bei der Festsetzung der Leistungen entsprechend dem Leistungsplan im Einzelfall. Die Mitbestimmung des Betriebsrates reiche deshalb beispielsweise bis hin zur Einzelbestellung des Warensortiments einer Werkskantine oder hinsichtlich der Preise im Rahmen der Zuschüsse und des Sondervermögens, so wie es der Arbeitgeber zur Verfügung stellt.

Die zutreffende Gegenmeinung beschränkt dagegen das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates im Grundsatz auf allgemeine Verwaltungsrichtlinien und auf solche Verwaltungsentscheidungen, die einen Tatbestand von **kollektivem Interesse** betreffen. Demgegenüber seien Verwaltungsmaßnahmen dann mitbestimmungsfrei, wenn sie der internen Geschäftsführung der Sozialeinrichtung zuzurechnen sind oder rein individuellen Bezug aufweisen. Die Gegenmeinung kann sich darauf stützen, daß grundsätzlich der Arbeitgeber gem. § 77 Abs. 1 BetrVG die Vereinbarungen zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber, auch soweit sie auf einen Spruch der Einigungsstelle beruhen, durchführt und folglich im Rahmen der „laufenden Verwaltung“ kein eigenes Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates mehr eingreifen kann. Die überwiegende Ansicht stützt sich allerdings auf die gleiche Vorschrift, soweit diese im Einzelfall etwas anderes kraft abweichender Vereinbarung zulasse. Dieser Hinweis der herrschenden Ansicht erscheint mir wenig überzeugend,

aber der Meinungsstreit kann unter praktischen Gesichtspunkten weit- hin ausgeklammert bleiben, da sich in der praktischen Handhabung des Mitbestimmungsrechts beide Sichtweisen stark annähern. Ausschlag- gebend für diese Annäherung ist der Gedanke der Praktikabilität: Denn es liegt auf der Hand, daß eine Ausübung des Mitbestimmungsrechts seitens des Betriebsrates bei jeder noch so unbedeutenden Verwaltungs- maßnahme – hier kursiert in der Literatur das Beispiel der Anschaf- fung eines Scheuertuchs – eine Lähmung der Sozialeinrichtung bedeu- ten und eine Denaturierung des Mitbestimmungsrechtes als solches herbeiführen müßte, um so mehr, wenn man mit der überwiegenden Ansicht (z. B. *Galperin/Löwisch* 1982, § 87 RdNr. 16 m. w. N) von der Ausübung des Mitbestimmungsrechtes als Wirksamkeitsvoraussetzung für die Einzelmaßnahme ausgeht.

Darüber hinaus stimmt die überwiegende Meinung mit der Minder- ansicht überein, daß eine Mitbestimmung des Betriebsrates bei Einzel- maßnahmen der Verwaltung dann ausgeschlossen ist, wenn die Verwal- tung umfassend durch Betriebsvereinbarung geregelt ist und eben durch diese Regelung sinngemäß selbst eine Mitbestimmung des Betriebsrates bei Einzelmaßnahmen ausgeschlossen ist, ferner wenn etwa Pächtern die Führung bzw. Organen die Geschäftsführung der Sozialeinrichtung, beispielsweise einer Werkskantine, übertragen ist, oder wenn schließlich die Mitbestimmung bereits durch die umfassende Regelung, Form und Ausgestaltung der Sozialeinrichtung, beispiele- weise als selbständige juristische Person, konsumiert worden ist. Mit anderen Worten besteht ein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates bei Einzelmaßnahmen dann nicht mehr, wenn durch Form und Ausgestal- tung der Sozialeinrichtung eine Organisation für die Verwaltung geschaffen worden ist, die es gerade ausschließt, daß der Betriebsrat an jeder einzelnen Verwaltungsmaßnahme beteiligt wird. Deshalb kommt es entscheidend für die Praxis darauf an, wie sich Betriebsrat und Arbeitgeber über die Durchführung der Mitbestimmung, also über die prinzipielle Ausgestaltung der Sozialeinrichtung, einigen.

## 2.24 Die Durchführung der Mitbestimmung

Da sich das Mitbestimmungsrecht des § 87 Abs. 1 Nr. 8 BetrVG allein gegen den Arbeitgeber richtet, kommt es bei der Durchführung der Mitbestimmung vor allem darauf an, welche Form der Sozialeinrich- tung Arbeitgeber und Betriebsrat wählen bzw. durch Spruch der Eini- gungsstelle festgelegt wird. Grundsätzlich stehen den Beteiligten zwei Möglichkeiten hinsichtlich der Form der Sozialeinrichtung mit weitrei- chenden, praktischen Folgerungen für Betrieb und Unternehmen zur Verfügung: die Schaffung einer **rechtlich selbständigen** Sozialeinrichtung oder die Gestaltung der Sozialeinrichtung als **unselbständigen** Betriebs-

teil im Unternehmen des Arbeitgebers. Erst wenn diese grundsätzliche Entscheidung nach sorgfältiger Abwägung gefallen ist, läßt sich die Frage beantworten, welche Formen der Durchführung der Mitbestimmung im konkreten Einzelfall zur Anwendung gelangen.

Arbeitgeber und Betriebsrat können sich zunächst darauf einigen, die Sozialeinrichtung als selbständige juristische Person (eingetragener Verein, Stiftung, GmbH, Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit, Genossenschaft, AG) zu führen. Dann bieten sich für die Durchführung der Mitbestimmung zwei Verfahren an, wobei stets zu beachten ist, daß sich die Mitbestimmung des Betriebsrates nicht „gegen“ die Sozialeinrichtung, sondern allein „gegen“ den Arbeitgeber richtet.

Zunächst kommt die **zweistufige Lösung** in Frage: Sie greift stets ein, wenn nichts anderes zwischen den Betriebspartnern vereinbart ist. Zunächst muß eine Einigung zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber über die mitbestimmungspflichtigen Fragen so herbeigeführt werden, als ob die Sozialeinrichtung nicht selbständig wäre. Aufgrund der Einigung, die durch einen Spruch der Einigungsstelle ersetzt werden kann, wird der Arbeitgeber betriebsverfassungsrechtlich verpflichtet, Sorge dafür zu tragen, daß die mit dem Betriebsrat getroffene Regelung von der Sozialeinrichtung befolgt wird.

Anders gestaltet sich die Rechtslage dagegen bei der **organschaftlichen Lösung**. Hier wird die Mitbestimmung des Betriebsrates dadurch verwirklicht, daß der Betriebsrat in die satzungsmäßigen Organe der selbständigen Sozialeinrichtung seine Vertreter entsendet. Ist mit anderen Worten die Mitbestimmung durch die Festlegung auf die organschaftliche Lösung konkretisiert worden, sind mitbestimmungspflichtige Fragen nur noch innerhalb der Entscheidungsgremien der Sozialeinrichtung zu erörtern und zu entscheiden. Jede Seite muß sich das Handeln der von ihr entsandten Vertreter zurechnen lassen. Deshalb wird von einem Teil der Literatur (*Fitting/Auffahrt/Kaiser/Heither* 1990, § 87 RdNr. 105) verlangt, daß die Organe der Sozialeinrichtung paritätisch besetzt sein müßten, was allerdings schon rein rechtstechnisch nur beim Verein, bei der Stiftung, der GmbH, dem kleinen Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit und bei der Genossenschaft möglich ist, dagegen beim großen Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit und bei der AG aus Rechtsgründen versagt ist. Die überwiegenden Teile in der Literatur weisen aber zutreffend darauf hin, daß eine paritätische Besetzung der Organe lediglich *ein* Mittel ist, um die gleichberechtigte Beteiligung in der Sozialeinrichtung zu wahren (*Dietz/Richardi* 1982, § 87 RdNr. 427). Dem Mitbestimmungserfordernis kann nämlich auch dadurch entsprochen werden, daß Arbeitgeber und Betriebsrat gemeinsam die Organmitglieder der Sozialeinrichtung bestellen bzw. auch durch andere Formen in der Satzung den gleichberechtigten Einfluß des

Betriebsrates auf Ausgestaltung und Verwaltung der Sozialeinrichtung sichern.

Vor allem Praktikabilitätsgründe sprechen gegen eine paritätische Besetzung des Geschäftsführungsorgans der selbständigen Sozialeinrichtung, weil dann eine Pattsituation eintreten kann, die bei fehlender Konfliktregelung eine Gefahr für die Funktionsfähigkeit der Sozialeinrichtung bedeutet. Mehrheitlich wird für diesen Fall zwar in der Literatur die Ansicht vertreten, daß im Falle einer solchen Pattsituation die Entscheidung an Arbeitgeber und Betriebsrat zurückfalle, die dann – notfalls durch Anrufung der Einigungsstelle – eine Einigung herbeiführen müßten (*Fitting/Auffahrt/Kaiser/Heither* 1990, § 87 RdNr. 106). Damit ist aber keineswegs rechtlich gesichert, wie eine solche Einigung durchgesetzt werden sollte, insbesondere wie die Sozialeinrichtung die getroffene Regelung übernehmen sollte. Deshalb bestehen ganz grundsätzliche Bedenken gegen eine paritätische Besetzung; vielmehr müßte zugunsten des Arbeitgebers dessen Einwirkungsmöglichkeit sichergestellt werden, daß die Sozialeinrichtung die mit dem Betriebsrat getroffene Regelung übernimmt.

Die zweite Möglichkeit besteht darin, daß sich Arbeitgeber und Betriebsrat darauf einigen, die Führung der Sozialeinrichtung einem Dritten zu überlassen, beispielsweise sie zu verpachten. Dann richtet sich das Mitbestimmungsrecht nicht gegen den Dritten, vielmehr bleibt Adressat der Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates einzig der Arbeitgeber. Es bedarf deshalb in diesem Falle zweier Schritte: zuerst der Einigung und dann des Vollzugs durch den Dritten aufgrund der Einwirkungsmöglichkeiten des Arbeitgebers. Dies bedeutet mit anderen Worten, daß der Pachtvertrag zwar vom Arbeitgeber als Betriebsinhaber selbst abgeschlossen wird, allerdings der Arbeitgeber zum Abschluß wie zum Inhalt des Pachtvertrages der Zustimmung des Betriebsrates bedarf. Wird ein Pachtvertrag abgeschlossen, ohne daß der Betriebsrat seine Zustimmung zur Überlassung an den Pächter erteilt hat oder später noch erteilt, dann kann die Sozialeinrichtung nicht wirksam ihre Tätigkeit entfalten. Hat der Betriebsrat dagegen seine Zustimmung zum Abschluß wie zum Inhalt des Pachtvertrages – bezüglich der Person des Pächters besteht m. E. kein Mitbestimmungsrecht – erteilt, dann beschränkt sich die Mitbestimmung während des Laufes solcher Verträge mit Dritten auf die Einflußnahme allein auf den Arbeitgeber als Vertragspartei. Dieser ist dann betriebsverfassungsrechtlich gehalten, seine vertraglichen Befugnisse gegenüber dem Dritten nur in Übereinstimmung mit dem Betriebsrat auszuüben.

Schließlich besteht drittens die Möglichkeit, die Sozialeinrichtung als unselbständigen Betriebsteil im Unternehmen des Arbeitgebers zu führen. Dabei soll es nach überwiegender Ansicht möglich sein, daß der

Arbeitgeber – allerdings nur freiwillig, nicht erzwingbar – die Verwaltung der Sozialeinrichtung grundsätzlich und in vollem Umfang in die Hände des Betriebsrates legt. Auf freiwilliger Basis sei deshalb ebenfalls eine überparitätische Berücksichtigung des Betriebsrates bei der Verwaltung der unselbständigen Sozialeinrichtung zulässig. Im Gegensatz hierzu wird allerdings von der ganz überwiegenden Meinung die Möglichkeit verneint, die Verwaltung gänzlich in die Hände des Arbeitgebers zu legen, selbst wenn der Betriebsrat zustimme, da durch die umfassende Übertragung aller Verwaltungsmaßnahmen auf den Arbeitgeber der Betriebsrat sich in unzulässiger Weise seines Mitbestimmungsrechtes entledige. Dies ist einseitige Interessenjurisprudenz und deshalb beides zu verwerfen.

Zulässig ist allerdings, daß dem Arbeitgeber einzelne Verwaltungsmaßnahmen, insbesondere Geschäftsführungsmaßnahmen, bereits aus Praktikabilitätsgesichtspunkten mit Zustimmung des Betriebsrates übertragen werden. Im übrigen wird die Verwaltung dieser unselbständigen Sozialeinrichtungen regelmäßig

- 1) durch Betriebsvereinbarung,
- 2) durch einen Betriebsausschuß gem. § 27 BetrVG,
- 3) durch einen besonderen Ausschuß gem. § 28 BetrVG oder
- 4) durch einen gemeinsamen Ausschuß gem. § 28 Abs. 3 BetrVG geregelt bzw. ausgeübt.

Bereits dieses Mitbestimmungsinstrumentarium macht aber die Schwerfälligkeit jeder Verwaltungsregelung bei Sozialeinrichtungen, die als unselbständiger Betriebsteil geführt werden, deutlich. Es wird deshalb in der Praxis auch bisweilen – was als zulässig angesehen wird – im Rahmen einer Betriebsvereinbarung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat eine spezielle, an der Praxis orientierte Form der Mitbestimmung gefunden, teilweise werden auch sogenannte informelle Kommissionen eingesetzt, die dann die Verwaltungsaufgaben im einzelnen wahrnehmen. Allerdings ist insoweit wiederum dem Entstehen einer Pattsituation durch entsprechende Regelungen wirksam entgegenzuwirken, um eine Sicherstellung der Aufgaben der Sozialeinrichtung auch und gerade im Konfliktfall zu gewährleisten.

## 2.25 Rechtsfolgen der Nichtbeachtung des Mitbestimmungsrechtes

Die herrschende Ansicht in Literatur und Rechtsprechung geht davon aus, daß die Ausübung des Mitbestimmungsrechtes des § 87 Abs. 1 Nr. 8 grundsätzlich Wirksamkeitsvoraussetzung für die mitbestimmungspflichtigen Entscheidungen ist (z. B. *Galperin/Löwisch* 1982, § 87 RdNr. 16 m. w. N.). Nach dieser Ansicht müßten somit alle Maßnahmen der Mitbestimmung des Betriebsrates bedürfen, um wirksam zu sein. Gleichwohl wird diese Konsequenz von der heute herrschenden



Ansicht durchgehend nicht mehr gezogen, vielmehr wird im einzelnen – wie folgt – differenziert:

Bei Rechtsgeschäften, die der Arbeitgeber mit Dritten im Rahmen der Verwaltung einer Sozialeinrichtung (beispielsweise Bestellung von Waren für die Kantine) ohne Zustimmung bzw. Mitbestimmung des Betriebsrates vornimmt, sollen diese Rechtsgeschäfte trotz der Theorie der Wirksamkeitsvoraussetzung nicht von vornherein unwirksam sein, denn es ist schlicht verfehlt, Rechtsgeschäfte mit unabhängigen Dritten unter die Bedingung einer wirksamen Mitbestimmung zu stellen. Das vielzitierte „Scheuertuch der Sozialeinrichtung“, welches vom Arbeitgeber ohne Zustimmung des Betriebsrates gekauft worden ist, wird als wirksam erworben angesehen, allerdings kann es vom Arbeitgeber nicht in der Sozialeinrichtung verwandt werden, wenn und solange die Zustimmung des Betriebsrates fehlt (vgl. *Galperin/Löwisch* 1982, § 87 RdNr. 192). Die Verwendung dieses „Scheuertuches“ wäre eine Verwaltungsmaßnahme, die aufgrund fehlender Mitbestimmung als unwirksam zu qualifizieren ist. Nach der Literatur ist bei solchen Rechtsgeschäften, sofern der Arbeitgeber aufgrund fehlender Zustimmung des Betriebsrates nicht in der Lage ist, die vertraglich geschuldete Leistung zu erbringen (beispielsweise bei Einstellung eines Arbeitnehmers für Aufgaben der Sozialeinrichtung), von einer subjektiven Unmöglichkeit auszugehen, wodurch der Vertragspartner instandgesetzt wird, gegebenenfalls einen Schadensersatzanspruch wegen Nichterfüllung geltend zu machen, gleichwohl sein Vertragsverhältnis zum Arbeitgeber wirksam bleibt. Gegebenenfalls sind auch Ansprüche des Dritten auf Schadensersatz aufgrund des Rechtsinstituts des Verschuldens beim Vertragsschluß (c. i. c.) zu bejahen. Es ist allerdings nicht zu verkennen, daß die hier dargestellte Sichtweise der herrschenden Meinung in Wahrheit zumindest eine teilweise Aufgabe der Theorie der Wirksamkeitsvoraussetzungen im Geltungsbereich des § 87 Abs. 1 Nr. 8 BetrVG – wie ich meine, zu Recht – zur Folge hat.

Abschließend ist darauf hinzuweisen, daß selbst bei Fehlen einer ausdrücklichen Vereinbarung über die Form der Mitbestimmung der Betriebsrat ein jahrelang praktiziertes Verfahren bis zu einer Neuregelung gegen sich gelten lassen muß, wenn der Betriebsrat die konkrete Form der Sozialeinrichtung lange Zeit geduldet bzw. gemeinsam mit dem Arbeitgeber praktiziert hat und die Organe der Sozialeinrichtung paritätisch besetzt sind. In diesem Falle hat der Betriebsrat durch seine Beteiligung bei gleichzeitiger paritätischer Vertretung in den Entscheidungsgremien konkludent sein Einverständnis zu dieser verbandsinternen Form der Mitbestimmung erklärt. Diese konkludente Bindung des Betriebsrates ist allerdings nur dann zu bejahen, wenn der Betriebsrat in der Vergangenheit gleichberechtigt mit dem Arbeitgeber an der Organi-

sation und Geschäftsführung der Sozialeinrichtung beteiligt war, während eine solche Bindung nicht eintritt ohne gleichberechtigte Beteiligung. In letzterem Falle ist das Mitbestimmungsrecht nach herrschender Ansicht verletzt, so daß der Betriebsrat auch ohne aktuellen Streitfall sofort im Mitbestimmungsverfahren – allerdings ohne einstweilige Verfügung – erzwingen kann, daß er an Form, Ausgestaltung und Verwaltung der Sozialeinrichtung beteiligt war.

### 2.3 Das Verhältnis des Mitbestimmungsrechts zur betriebsverfassungsrechtlichen Ordnung

Gleichgültig, ob die Sozialeinrichtung rechtlich verselbständigt ist oder als unselbständiger Teil des arbeitgeberseitigen Unternehmens geführt wird, kann die Sozialeinrichtung einen selbständigen Betrieb im Sinne des Betriebsverfassungsgesetzes bilden. Voraussetzung ist hierfür nämlich nur, daß die Sozialeinrichtung für die Erfüllung ihrer Aufgaben eine eigene, arbeitstechnische Organisationseinheit bildet. Soweit danach die Sozialeinrichtung einen selbständigen Betrieb darstellt, kann in ihm – soweit er betriebsratsfähig ist – ein Betriebsrat gewählt werden, der dann die Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte für die Belegschaft der Sozialeinrichtung (allerdings nur dieser!) wahrnimmt. Zu berücksichtigen ist allerdings, daß das Recht auf Mitbestimmung gem. § 87 Abs. 1 Nr. 8 BetrVG über Form, Ausgestaltung und Verwaltung der Sozialeinrichtung nicht dadurch berührt wird, daß für die Sozialeinrichtung ein eigener Betriebsrat besteht. Es hängt allein von der Art der in Frage stehenden Maßnahme ab, welcher Betriebsrat mitzubestimmen hat; im Einzelfall können allerdings von einer Maßnahme die Mitbestimmungsrechte beider Betriebsräte berührt werden. Dann muß sich die Mitbestimmung auf zwei Stufen getrennt vollziehen: Zunächst hat der Betriebsrat des Stammbetriebes mitzubestimmen; danach ist der Betriebsrat der Sozialeinrichtung zu beteiligen. Wenn beispielsweise die Öffnungszeiten der Kantine geändert werden sollen, so handelt es sich um eine Maßnahme der Verwaltung, die der Mitbestimmung des Betriebsrates des Stammbetriebes nach § 87 Abs. 1 Nr. 8 BetrVG unterliegt. Deshalb hat zunächst der Betriebsrat des Stammbetriebes mitzubestimmen. Erst danach hat der Betriebsrat der Sozialeinrichtung sein Mitbestimmungsrecht gem. § 87 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG wahrzunehmen, soweit durch die Änderung der Öffnungszeiten auch Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit für die Arbeitnehmer der Sozialeinrichtung geändert werden. Allerdings kann der Betriebsrat der Sozialeinrichtung dabei nicht durch Einflußnahme auf die Öffnungszeiten der Sozialeinrichtung deren Sinn aufheben oder beeinträchtigen.

Abschließend bleibt zu beachten, daß – wie bereits in Abschn. 2.1 ausgeführt – die **Schließung der Sozialeinrichtung** nicht dem Mitbestim-

mungsrechts des Betriebsrates unterliegt. Das gleiche gilt bei Umwandlung der Sozialeinrichtung bzw. bei grundlegender Änderung der Zweckbestimmung oder des Dotierungsrahmens. Bleibt jedoch der Zweck der Sozialeinrichtung bestehen und wird lediglich die Organisation der Einrichtung geändert, so liegt weder eine Schließung noch eine Neuerrichtung, sondern eine **mitbestimmungspflichtige Umgestaltung** der bestehenden Sozialeinrichtung vor. Erfolgt schließlich ein Betriebsübergang des Stammbetriebes, so geht eine unselbständige Sozialeinrichtung mit dem Stammbetrieb über, nicht dagegen eine selbständige Sozialeinrichtung, weil insoweit die Voraussetzungen des § 613a BGB nicht gegeben sind. Deshalb verliert der Betriebsrat des übergegangenen Betriebs im Falle des Betriebsüberganges bezüglich einer selbständigen Sozialeinrichtung kraft Gesetzes automatisch sein Mitbestimmungsrecht.

### 3. Die Sozialmaßnahmen

Gemäß der in der Einführung vorgenommenen Abgrenzung des Begriffs der Sozialmaßnahmen von dem Begriff der Sozialeinrichtung umfaßt der Begriff der Sozialmaßnahmen alle die Sozialleistungen, die nicht seitens einer Sozialeinrichtung im Sinne des § 87 Abs. 1 Nr. 8 BetrVG gewährt werden. Sozialmaßnahmen sind folglich Maßnahmen des Arbeitgebers gegenüber begünstigten Arbeitnehmern seines Betriebes, seines Unternehmens oder des Konzernes, ohne daß diese Sozialmaßnahmen aufgrund eines zweckgebundenen Sondervermögens mittels einer abgrenzbaren, auf Dauer gerichteten Verwaltungsorganisation gewährt werden. Aufgrund des hieraus resultierenden Befundes, daß die nunmehr zu erörternden Sozialmaßnahmen jedenfalls nicht dem Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates gemäß § 87 Abs. 1 Nr. 8 BetrVG infolge des Fehlens einer Sozialeinrichtung unterliegen, darf nicht der Rückschluß gezogen werden, daß die Sozialmaßnahmen insgesamt mitbestimmungsfrei seitens des Arbeitgebers gewährt werden könnten oder dürften. Vielmehr ist zu berücksichtigen, daß das Betriebsverfassungsgesetz Sozialmaßnahmen in weitem Umfange – allerdings nicht gänzlich – dem Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates in anderweitigen Vorschriften unterstellt. Aus diesem Grunde muß sehr sorgfältig nach dem Inhalt der jeweilig in Frage stehenden Sozialmaßnahme differenziert werden.

### 3.1 Sozialmaßnahmen hinsichtlich der Gewährung von Werkmietwohnungen

Ist der Arbeitgeber im Hinblick auf Wohnräume Verfügungsberechtigt, sei es als deren Eigentümer oder sei es als Inhaber eines entsprechenden, durch finanzielle Zuschüsse zur Errichtung der Wohnungen begründeten Belegrechtes, und stellt er diese Wohnräume im Rahmen von Sozialmaßnahmen seinen Arbeitnehmern mittels Mietvertrages unter Rücksicht auf das Bestehen der jeweiligen Arbeitsverhältnisse zur Verfügung, dann betreffen derartige Sozialmaßnahmen Werkmietwohnungen gemäß der §§ 565 b–d BGB im Gegensatz zu sogenannten Werkdienstwohnungen im Sinne des § 565 e BGB. Erfolgt die Vermietung dieser Wohnräume mittels einer Sozialeinrichtung, dann ist zunächst das oben geschilderte Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates gemäß § 87 Abs. 1 Nr. 8 BetrVG zu beachten. Aber auch wenn eine Sozialeinrichtung nicht vorliegt, etwa weil ein zweckgebundenes Sondervermögen seitens des Arbeitgebers nicht bereitsteht, unterliegen die Sozialmaßnahmen der Vermietung von Wohnräumen unter Rücksicht auf das Bestehen eines Arbeitsverhältnisses durch den Arbeitgeber an seine Arbeitnehmer dem Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates gemäß § 87 Abs. 1 Nr. 9 BetrVG. Der Mitbestimmungstatbestand des § 87 Abs. 1 Nr. 9 BetrVG kann sich also einerseits als Unterfall der Mitbestimmung gemäß § 87 Abs. 1 Nr. 8 BetrVG darstellen, andererseits kann er aber auch allein als selbständiger Tatbestand im Sinne des § 87 Abs. 1 Nr. 9 BetrVG eingreifen.

Das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates gemäß § 87 Abs. 1 Nr. 9 BetrVG ist allerdings wiederum auf den Zuständigkeitsbereich des Betriebsrates beschränkt. Deshalb unterliegen dem Mitbestimmungsrecht keine Wohnungen von Organmitgliedern oder leitenden Angestellten, wenn sie von vornherein nur diesen Gruppen zugewiesen werden. Anderes gilt aber dann, wenn ein einheitlicher Bestand von Wohnungen sowohl den in den Zuständigkeitsbereich des Betriebsrates fallenden Arbeitnehmern als auch sonstigen, insbesondere leitenden Angestellten oder Ruheständlern zugewiesen werden soll. Dann greift das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates gemäß § 87 Abs. 1 Nr. 9 BetrVG grundsätzlich ein.

Gemäß § 87 Abs. 1 Nr. 9 hat der Betriebsrat mitzubestimmen bei: „Zuweisung und Kündigung von Wohnräumen, die den Arbeitnehmern mit Rücksicht auf das Bestehen eines Arbeitsverhältnisses vermietet werden, sowie die allgemeine Festlegung der Nutzungsbedingungen.“

Danach unterliegen dem Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates folglich zunächst **Zuweisung und Kündigung von Wohnräumen** im Einzelfall. Unter Zuweisung ist die Entscheidung über die Person des Begünstigten

zu verstehen, nicht dagegen der Abschluß des Mietvertrages, da bei einem Belegungsrecht den Mietvertrag gar nicht der Arbeitgeber selbst als Vermieter, sondern ein Dritter aufgrund des Weisungsrechtes des Arbeitgebers abzuschließen hat. Die Kündigung ist ebenfalls mitbestimmungspflichtig, ohne daß es darauf ankommt, ob die Wohnräume vom Arbeitgeber oder einem Dritten vermietet worden sind. Solange das Arbeitsverhältnis besteht, greifen zusätzlich die Vorschriften des §§ 564 a, 564 b, 565 BGB ein. Auch nach Kündigung des Arbeitsverhältnisses unterliegt die Kündigung der Werkmietwohnung dem Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates, solange das Arbeitsverhältnis selbst noch nicht abgelaufen ist. Hat der Arbeitnehmer nach seiner Kündigung Kündigungsschutzklage erhoben, so ist noch ungewiß, ob der Arbeitnehmer aus dem Arbeitsverhältnis ausgeschieden ist, weshalb eine Vermieterkündigung bis zum rechtskräftigen Abschluß des Kündigungsrechtsstreites nach überwiegender Ansicht der Zustimmung des Betriebsrates bedarf. Sobald aber feststeht, daß das Arbeitsverhältnis wirksam beendet ist, endet das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates von selbst. Mitbestimmungsfrei ist schließlich der Abschluß eines Aufhebungsvertrages zwischen dem Arbeitnehmer und dem Arbeitgeber oder dem Dritten als Vermieter.

Weiterhin hat der Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht hinsichtlich der allgemeinen Festlegung der Nutzungsbedingungen, worunter der Entwurf eines Mustermietvertrages, einer Hausordnung und die allgemeine Festlegung der Grundsätze über die Mietzinsbildung zu verstehen ist. Dabei unterliegt allerdings nur die generelle Festlegung oder Änderung des Mietzinses der Mitbestimmung, nicht dagegen die Festsetzung des Mietzinses für die einzelnen Werkmietwohnungen. Aber auch hinsichtlich der allgemeinen Festlegung der Grundsätze über die Mietzinsbildung bleibt zu berücksichtigen, daß das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates nicht dazu führen kann, daß der Arbeitgeber einen Zuschuß gewährt, um einen bestimmten Standard der Mietzinshöhe zu gewährleisten oder um Preiserhöhungen aufzufangen. Im übrigen zählen zu den Nutzungsbedingungen alle anderen Modalitäten der Nutzung von Wohnräumen, wie sie üblicherweise in den Mietverträgen festgelegt werden. Insoweit ist wiederum zu berücksichtigen, daß das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates gegenüber dem Arbeitgeber, der selbst nicht Vermieter von Wohnräumen ist, nur soweit reichen kann, wie der Arbeitgeber Rechte gegenüber dem Vermieter bei der Begründung oder Durchführung der Mietverträge über diese Wohnräume besitzt. Ferner gehört beispielsweise die Lieferung von Heizgas dann nicht zu den Nutzungsbedingungen für Werkmietwohnungen, wenn der Vermieter, sei es der Arbeitgeber oder ein mit der Verwaltung beauftragter Dritter, nur die Wohnräume einschließlich einer Heizgele-

genheit zur Verfügung zu stellen hat und dem Mieter die Beschaffung von Heizmaterial überlassen bleibt (BAG DB 1986, 704).

Das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates nach § 87 Abs. 1 Nr. 9 BetrVG setzt selbstverständlich voraus, daß der Arbeitgeber Wohnräume seinen Arbeitnehmern mittels Sozialmaßnahmen zur Verfügung stellen will. Der Betriebsrat kann weder durchsetzen, daß der Arbeitgeber sich solche Wohnräume beschafft, noch, daß er finanzielle Mittel hierfür zur Verfügung stellt. Auch über die Zweckbestimmung der Räume als Wohnräume und über die generelle Abgrenzung des Kreises der Nutzungsberechtigten entscheidet der Arbeitgeber allein; er kann also diese Wohnräume von vornherein nur für Gastarbeiter oder Monteure oder Gäste des Unternehmens bestimmen. Letztlich kann der Betriebsrat ebensowenig – wie bereits dargestellt – eine Herabsetzung des Mietzinses erzwingen oder dessen Erhöhung verhindern. Im übrigen sind die Sondervorschriften zur Wohnraummiete uneingeschränkt zu berücksichtigen.

### **3.2 Sozialmaßnahmen mit Entgeltcharakter**

Von Sozialmaßnahmen des Arbeitgebers kann man nur dann im Rechtssinne sprechen, wenn diese Maßnahmen den Arbeitnehmern und/oder ihren Angehörigen soziale Vorteile gewähren oder sichern. Gleichwohl steht der Bejahung einer Sozialmaßnahme nicht entgegen, daß sie eine Leistung zum Inhalt hat, die zugleich Entgeltcharakter besitzt. Zwar versteht man unter dem Begriff des Arbeitsentgeltes im engeren Sinne nur die unmittelbare Abgeltung der Arbeitsleistung. Aber demgegenüber erfaßt der weite Entgeltbegriff der herrschenden Ansicht betriebliche Sozialmaßnahmen auch dann, wenn es sich um Zuwendungen des Arbeitgebers in Form von Geld oder Sachleistungen oder sonstigen Vergünstigungen handelt, die der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer mit Rücksicht auf das Bestehen des Arbeitsverhältnisses aus besonderem Anlaß gewährt. Rechtsgrund dieser Sozialmaßnahmen mit Entgeltcharakter ist dann ebenfalls das Arbeitsverhältnis und die seitens des Arbeitnehmers darin erbrachten Dienste, unabhängig davon, welchen Zweck der Arbeitgeber mit der Sozialmaßnahme verfolgt, unabhängig auch davon, ob ein Rechtsanspruch des Arbeitnehmers besteht, begründet werden soll oder nicht. Allein aufgrund der rechtlichen Verknüpfung mit dem Arbeitsverhältnis ergibt sich hier der Entgeltcharakter von Sozialmaßnahmen, die auf dem Bestand des Arbeitsverhältnisses beruhen, ohne daß es darauf ankommt, ob der Arbeitnehmer tatsächlich gearbeitet hat oder nicht. Derartige Sozialmaßnahmen sind dann nicht Bestandteil der arbeitsvertraglichen Hauptpflichten, sondern der sogenannten Nebenpflichten. Sehen deshalb Sozialmaßnahmen allgemeine Zuwendungen des Arbeitgebers mit „geldwertem Inhalt“ vor und

beruhen sie auf dem Bestand des Arbeitsverhältnisses der begünstigten Arbeitnehmer, dann handelt es sich um Sozialmaßnahmen mit Entgeltcharakter im Sinne des Betriebsverfassungsgesetzes.

Will folglich ein Arbeitgeber Sozialmaßnahmen mit Entgeltcharakter seinen Arbeitnehmern gewähren, so hat der Arbeitgeber – gleichgültig, ob die Gewährung freiwillig erfolgt oder ob sie auf einer entsprechenden, rechtlichen Verpflichtung des Arbeitgebers beispielsweise aufgrund arbeitsvertraglicher Vereinbarung beruht – das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates gemäß § 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG zu berücksichtigen.

Gemäß § 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG hat der Betriebsrat mitzubestimmen über „Fragen der betrieblichen Lohngestaltung, insbesondere die Aufstellung von Entlohnungsgrundsätzen und die Einführung und Anwendung von neuen Entlohnungsmethoden sowie deren Änderung“.

Nach dem Willen des Gesetzgebers soll sich das Mitbestimmungsrecht des § 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG auf alle Fragen der betrieblichen Lohngestaltung einschließlich solcher durch Sozialmaßnahmen mit Entgeltcharakter erstrecken, soweit es sich um die Festlegung allgemeiner Regelungen handelt. Das Mitbestimmungsrecht soll den Arbeitnehmer vor einer einseitig an den Interessen des Unternehmens orientierten oder willkürlichen Entgeltgestaltung schützen; es soll die Angemessenheit und Durchsichtigkeit des innerbetrieblichen Entgeltgefüges im weiteren Sinne sicherstellen und damit der innerbetrieblichen Entgeltgerechtigkeit dienen. Deshalb besitzt die Vorschrift des § 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG den Charakter einer Generalklausel, die nicht nur die unmittelbaren synallagmatischen Rechtsbeziehungen betrifft, also insbesondere das Entgelt, den Arbeitslohn im engeren Sinne, sondern **alle Formen von Vergütung aus Anlaß eines Arbeitsverhältnisses**, wenn und soweit die Entgeltgewährung auf generellen Tatbeständen beruht und es nicht nur lediglich um individuelle Umstände geht. Deshalb werden anerkanntermaßen alle Sozialmaßnahmen mit Entgeltcharakter auch unabhängig davon, ob sie (zugleich) von einer Sozialeinrichtung im Sinne des § 87 Abs. 1 Nr. 8 BetrVG erbracht werden, durch § 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG erfaßt. Gleichgültig ist weiterhin, ob es sich bei den in Frage stehenden Sozialmaßnahmen mit Entgeltcharakter um sogenannte freiwillige Leistungen des Arbeitgebers handelt, also um Leistungen, deren Gewährung oder Zusage auf einem freien Entschluß des Arbeitgebers beruht. Denn auch solche freiwilligen Sozialmaßnahmen werden aus Anlaß des Arbeitsverhältnisses gewährt und sind deshalb in den weiten Entgeltbegriff des § 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG einbezogen. Allerdings – und hierauf wird noch einzugehen sein – führt die Freiwilligkeit von Sozialmaßnahmen mit Entgeltcharakter zu besonderen Schranken des Mitbestimmungsrechtes; sie führt aber gerade nicht zum Wegfall der Mitbestimmung als solcher.

Da folglich der Entgeltcharakter von Sozialmaßnahmen des Arbeitgebers nicht tangiert wird, wenn ihnen zugleich Fürsorge- oder Versorgungscharakter eigen ist, gehören vor allem betriebliche Ruhegeldleistungen und zwar in der Form von Direktzusagen oder mittels Abschlusses von Versicherungen bei einem Versicherungsunternehmen zum Mitbestimmungstatbestand des § 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG. Darüber hinaus zählen hierzu Jahressonderzahlungen, die Urlaubsvergütung, die Ermäßigung des Elternbeitrags für die Unterbringung von Kindern in Heimen des Arbeitgebers, vermögenswirksame Leistungen, Arbeitgeberdarlehen, bei denen der Zinsvorteil als Entgelt anzusehen ist, Lieferung von verbilligtem Heizgas aus eigener Produktion, verbilligte oder kostenlose Personalfahrten von der Wohnung zur Arbeitsstätte, Mietzuschüsse, Kosten für Familienheimflüge usw.

Indem aber das Mitbestimmungsrecht gemäß § 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG allein die Festlegung abstrakt-genereller Grundsätze der Entgeltfindung auch bezüglich der Sozialmaßnahmen mit Entgeltcharakter betrifft, kann ein Mitbestimmungsrecht von vornherein nicht eingreifen, soweit es um Sozialmaßnahmen mit Entgeltcharakter für einzelne Arbeitnehmer aufgrund der bei ihnen vorliegenden, ganz individuellen Umstände geht. Mit anderen Worten ist zur Abgrenzung zwischen mitbestimmungspflichtig und mitbestimmungsfrei entscheidend, ob eine abstrakte, d. h. von der Person des Arbeitnehmers unabhängige Zuteilungs- und Vollziehungsform gewollt ist oder ob die Sozialmaßnahme allein auf einer Entscheidung des Arbeitgebers beruhen soll, die auf die ganz persönlichen Umstände des einzelnen, konkreten Arbeitnehmers abstellt. Zwar kann ein abstrakt-genereller Tatbestand, der zur Mitbestimmungspflichtigkeit führt, demnach auch dann vorliegen, wenn nur ein einziger Arbeitnehmer betroffen ist. Andererseits können jedoch individuelle, mitbestimmungsfreie Fallgestaltungen dann zu bejahen sein, selbst wenn mehrere Arbeitnehmer durch Sozialmaßnahmen betroffen sind, wenn diese Sozialmaßnahmen auf jeweils ganz unterschiedlichen, individuellen, persönlichen Umständen der einzelnen Arbeitnehmer beruhen, ohne daß eine Vergleichbarkeit bestünde, und demzufolge auch die Entscheidung des Arbeitgebers über die Gewährung der Sozialmaßnahme eine jeweils individuelle ist und bleibt.

Aber selbst soweit das Mitbestimmungsrecht nach § 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG reicht, bezieht es sich anerkanntermaßen nicht auf die Entgelthöhe; es bezieht sich allein auf die Punkte, von denen die Gestaltung des Entgeltes generell abhängt. Bei Sozialmaßnahmen, die regelmäßig freiwillige Arbeitgeberleistungen darstellen, ist zusätzlich die Begrenzung des Mitbestimmungsrechtes des Betriebsrates zu beachten: Der Arbeitgeber entscheidet mitbestimmungsfrei über den Zweck, den er mit der Sozialmaßnahme verfolgt; er entscheidet weiterhin mitbestimmungsfrei



über den Personenkreis, den er begünstigen will, sowie über den finanziellen Rahmen, den er für die Erbringung der Leistungen zur Verfügung stellt. Das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates beschränkt sich demnach bei Sozialmaßnahmen mit Entgeltcharakter auf die Modalitäten im Rahmen der Vorgaben des Arbeitgebers: Dies bedeutet im wesentlichen, daß der Betriebsrat über die abstrakt-generellen Vergabebedingungen der Sozialleistungen mitzubestimmen hat, über die Auswahlkriterien und über die Festsetzung der Bezugsbedingungen innerhalb des vom Arbeitgeber zur Verfügung gestellten finanziellen Rahmens, innerhalb des vom Arbeitgeber bestimmten Personenkreises und unter Beachtung der arbeitgeberseitigen Zwecksetzung. Das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates soll auch hier den Arbeitnehmer vor einer einseitig an den Interessen des Unternehmens orientierten oder willkürlichen Gestaltung der Sozialmaßnahme mit Entgeltcharakter schützen; Angemessenheit und Durchsichtigkeit der betrieblichen Sozialmaßnahmen-Gewährung sollen gesichert bleiben im Interesse der Wahrung innerbetrieblicher Entgeltgerechtigkeit. Damit ist das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates im wesentlichen bei Sozialmaßnahmen mit Entgeltcharakter auf Willkür- und Mißbrauchs-Verhütung bezogen.

### 3.3 Mitbestimmungsfreie Sozialmaßnahmen

Über den bisher behandelten Bereich von Sozialmaßnahmen hinaus ist die betriebliche Praxis durch eine kaum übersehbare Fülle weiterer, höchst unterschiedlicher Sozialmaßnahmen geprägt, ohne daß bezüglich dieser Sozialmaßnahmen ein Mitbestimmungstatbestand eingreifen würde. Diese mitbestimmungsfreien Sozialmaßnahmen scheiden beispielsweise deshalb aus dem Zuständigkeitsbereich des Betriebsrates aus, weil sie seitens des Arbeitgebers direkt und nicht mittels einer Sozialeinrichtung gewährt werden und weil sie zudem **individuellen Charakter** ohne jeden kollektivrechtlichen Bezug besitzen. Darüber hinaus können Sozialmaßnahmen aber bereits deshalb mitbestimmungsfrei sein, weil ohnehin keiner der genannten Mitbestimmungstatbestände auf sie rechtlich „paßt“.

So hat die Rechtsprechung die Einrichtung oder teilweise Einstellung einer bereits eingerichteten Werkbuslinie, die der Arbeitgeber nicht mit eigenem Wagen und eigenem Personal betreibt, als mitbestimmungsfrei qualifiziert (LAG Schleswig-Holstein BB 1984, 140 f.). Das Gericht weist zutreffend darauf hin, daß eine Werkbuslinie, die der Arbeitgeber nur bezahlt, aber nicht mit eigenem Wagen und eigenem Personal selbst betreibt, keine Sozialeinrichtung im Sinn des § 87 Abs. 1 Nr. 8 BetrVG bildet, da es an einer auf Dauer errichteten Organisation fehlt, die konkret abgesonderte Vermögenswerte des Arbeitgebers verwalten könnte. Darüber hinaus hat das Gericht das Mitbestimmungsrecht des Betriebs-

rates aus § 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG verneint, selbst wenn die kostenlose Werkbusbeförderung Entgeltcharakter besitze. Dies habe jedoch noch nichts mit betrieblicher Lohngestaltung zu tun, da die kostenlose Busbeförderung im vorliegenden Fall nicht Teil einer allgemeinen Fahrkostenregelung gewesen sei, in die auch die Arbeitnehmer, die mit dem eigenen Pkw zur Arbeit fahren, mittels einer gewissen Fahrkostenerstattung einbezogen gewesen seien.

Weiterhin hat das Arbeitsgericht Hamm (DB 1982, 2632) die seitens des Arbeitgebers gebotene Möglichkeit zugunsten der Arbeitnehmer, verbilligt Waren des eigenen Unternehmens (Personaleinkauf) einzukaufen, als nicht mitbestimmungspflichtige Sozialmaßnahme eingestuft. Das Arbeitsgericht verneint zunächst zutreffend das Vorliegen einer Sozialeinrichtung, da es bereits an einem zweckgebundenen Sondervermögen mit einer abgrenzbaren, auf eine gewisse Dauer angelegten Verwaltungsorganisation fehlt. Darüber hinaus weist das Gericht auf die ältere Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichtes hin, derzufolge der Bezug von Waren über Rechnung des Betriebes zu verbilligten Preisen nicht als Sozialeinrichtung im Sinne des § 87 Abs. 1 Nr. 8 BetrVG zu qualifizieren ist (vgl. BAG AP Nr. 26 zu § 56 BetrVG 1952). Ebenso ist mit der Literatur der Mitbestimmungstatbestand des § 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG im vorliegenden Fall zu verneinen, da es von vornherein nicht um die Festlegung abstrakt-genereller Grundsätze der Entgeltfindung beim Personaleinkauf gehen kann. Vielmehr stellt sich der Personaleinkauf höchst individuell unterschiedlich strukturiert nach dem Willen der Arbeitnehmer als individueller Sachverhalt dar.

Schließlich hat auch das Bundesarbeitsgericht (BAG EZA Nr. 12 zu § 111 BetrVG 1972) die Sozialmaßnahme eines Arbeitgebers, der in einer dem Betrieb lediglich angegliederten, öffentlichen Gaststätte seinen Arbeitnehmern die Möglichkeit eröffnet hatte, dort ihr Mittagessen einzunehmen, wobei der Arbeitgeber einen Essensgeldzuschuß gewährte, als mitbestimmungsfrei qualifiziert. Einerseits weist das Bundesarbeitsgericht zutreffend darauf hin, daß es sich bei der Gaststätte um keine Sozialeinrichtung im Sinne des § 87 Abs. 1 Nr. 8 BetrVG handelt, da die Gaststätte in erster Linie dem Publikum offenstand; das Bundesarbeitsgericht hat darüber hinaus aber auch nicht erwogen, eine Mitbestimmungspflichtigkeit nach § 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG anzunehmen, wohl zutreffend deshalb, weil es auch hier nicht um innerbetriebliche Lohngerechtigkeit gehen kann, soweit die konkrete Gaststätte in Frage steht. Dies darf allerdings nicht dahingehend mißverstanden werden, als ob Essenszuschüsse generell nicht in den Mitbestimmungsbereich des § 87 Abs. 1 Nr. 10 fielen; das Gegenteil ist stets dann der Fall, wenn es sich insoweit um einen generell-abstrakten Sachverhalt handelt.

Darüber hinaus sind vielfältige Sozialmaßnahmen seitens des Arbeitgebers stets dann mitbestimmungsfrei, wenn es sich um Einzelfälle mit individuellem Bezug handelt, die sich von vornherein einer Bezugnahme auf die kollektiv-rechtliche Ebene der Belegschaft oder Teile der Belegschaft entziehen.

## 4. Einzelfälle

### 4.1 Sozialmaßnahmen zur Aus-, Fort- und Weiterbildung

Viele Arbeitgeber gewähren ihren Arbeitnehmern Sozialmaßnahmen, um eine Erweiterung der beruflichen Bildung, der Qualifikation der Arbeitnehmer zu erreichen. Dabei erwartet jedoch der Arbeitgeber, der einem Arbeitnehmer Ausbildungsbeihilfen oder die gesamten Ausbildungskosten zahlt, daß ihm der so geförderte Arbeitnehmer noch eine gewisse Zeit zur Verfügung steht. Aus diesem Grunde hat die Rechtsprechung Rückzahlungsvorbehalte des Arbeitgebers als rechtswirksam anerkannt, wenn während oder nach der Förderung der Arbeitnehmer alsbald kündigt oder das Arbeitsverhältnis aus einem sonstigen, von ihm zu vertretenden Grund gelöst wird (Vgl. hierzu *Schaub* 1987, § 176 V m. w. N.). Auf der anderen Seite achtet die Rechtsprechung sehr genau darauf, daß durch derartige Rückzahlungsvorbehalte keine unzulässige Einschränkung der Freiheit der Berufswahl des Arbeitnehmers im Sinne des Art. 12 GG erfolgt. Als Regelsatz hält die Rechtsprechung eine **Bindung des Arbeitnehmers** bis zu drei Jahren nach Abschluß der Ausbildung für zulässig. Dabei muß allerdings nach dem Grundsatz der Verhältnismäßigkeit ein angemessenes Verhältnis zwischen Ausbildungsdauer und Bindungsdauer bestehen. Hält der Arbeitnehmer nicht die angemessene Bindungsfrist ein, so ist er zur Rückzahlung unter Berücksichtigung aller Umstände des Einzelfalles nach Treu und Glauben verpflichtet.

Die Aus-, Fort- und Weiterbildungskosten hat der Arbeitnehmer aber nur dann zu ersetzen, wenn die berufliche Aus-, Fort- oder Weiterbildung dem Arbeitnehmer einen wirtschaftlichen Wert gebracht hat (BAG AP Nr. 3 zu § 611 BGB „Ausbildungsbeihilfe“). Kurzfristige Lehrgänge können einen solchen wirtschaftlichen Wert wohl nicht erbringen. Die Rechtsprechung anerkennt immerhin vertragliche Vereinbarungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, denen zufolge bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses im ersten Jahr die vollen Ausbildungskosten zu erstatten sind und sich in der Folgezeit die Rückzahlungsverpflichtungen prozentual mindern. Generell läßt sich als Tendenz der Rechtsprechung feststellen, daß je kürzer die vom Arbeitgeber geförderte Aus-, Fort- oder Weiterbildungszeit ist, desto kürzer auch

die nachfolgende Bindungszeit ausfallen muß (vgl. BAG AP Nr. 1 und Nr. 6 zu § 611 BGB „Ausbildungsbeihilfe“). Im übrigen sind die Rechte des Betriebsrates bei der Durchführung betrieblicher Berufsbildung gemäß der §§ 96–98 BetrVG zu beachten.

## 4.2 Gratifikationen

Unter Gratifikationen versteht man solche Sozialmaßnahmen, die der Arbeitgeber aus bestimmten Anlässen, beispielsweise Weihnachten, Urlaub, Geschäfts- und Dienstjubiläen usw. neben der regulären Arbeitsvergütung den Arbeitnehmern zuwendet (Vgl. zum folgenden *Schaub* 1987, § 78 m. w. N.). Gratifikationen, die formfrei zugesagt werden können, stellen in der Regel eine Anerkennung für geleistete Dienste und einen Anreiz für weitere Dienstleistung dar. Es kommt aber sehr auf den Inhalt, auf die Zweckbestimmung der Gratifikation an, ob sie etwa nur in der Vergangenheit geleistete Dienste abgelten oder nur zukunftsbezogene Anreize geben oder beides miteinander verbinden soll. Je nachdem besteht bei entsprechender Rechtspflicht des Arbeitgebers eine Zahlungspflicht hinsichtlich der Gratifikation selbst dann, wenn der Arbeitnehmer im Laufe des Jahres, auf das sich die Gratifikation bezieht, ausscheidet. Hinsichtlich der Frage, ob die Gratifikation **nur vergangenheitsbezogen** oder **vergangenheits- und zukunftsbezogen** ist, stellt die Rechtsprechung auf Wortlaut und Zweck der Gratifikation ab. Dabei anerkennt die Rechtsprechung eine Zielsetzung, auch zu zukünftigen Leistungen anzureizen, vor allem dann, wenn der Arbeitnehmer am Ende des Bezugszeitraumes in einem ungekündigten Arbeitsverhältnis steht oder auch nach Beendigung des Bezugszeitraumes bis zu einem bestimmten Zeitpunkt des folgenden Jahres noch dem Betrieb angehören muß (BAG AP Nr. 100 zu § 611 BGB Gratifikation). Entsprechendes gilt auch hinsichtlich sogenannter Abschlußgratifikationen, mit denen der Arbeitgeber den Arbeitnehmer am Gewinn des Unternehmens oder am Gewinn des Betriebes beteiligt.

Grundsätzlich besteht auf die Zahlung einer Gratifikation kein Rechtsanspruch, es sei denn, ein solcher findet sich im Tarifvertrag, in der Betriebsvereinbarung, kraft Betriebsübung, im Arbeitsvertrag oder beruht auf dem Gleichbehandlungsgrundsatz. Die Gratifikationsleistung kann jedoch seitens des Arbeitgebers auch freiwillig, ohne Anerkennung einer Rechtspflicht, gewährt werden. In Tarifverträgen findet sich häufig die Pflicht des Arbeitgebers zur Zahlung eines 13. Gehaltes, was jedoch keine Gratifikation darstellt, wenn diese Zahlung in das Gehaltsgefüge eingebaut worden ist. Bei Betriebsvereinbarungen, die allerdings gemäß § 88 BetrVG freiwillig abgeschlossen sein müssen, ist – wenn diese Gratifikationen vorsehen – im Wege der Auslegung zu ermitteln, welche Zweckbestimmung die Gratifikationen haben sollen und ob

diese einen jährlichen oder nur einen einmaligen Anspruch begründen. Aufgrund von Betriebsübung entsteht nach der Rechtsprechung dann ein Zahlungsanspruch der Arbeitnehmer, wenn der Arbeitgeber dreimal hintereinander vorbehaltlos eine Gratifikation zahlt (BAG AP Nr. 3 zu § 611 BGB Gratifikationen). Ergibt sich der Gratifikationsanspruch des Arbeitnehmers dagegen aus einem Einzelarbeitsvertrag, so ist das Bestehen des Arbeitsverhältnisses an einem bestimmten Stichtag in der Regel Anspruchsvoraussetzung. Im übrigen kann der einzelvertraglich begründete Anspruch nur durch Abänderungsvertrag oder im Wege der Änderungskündigung beseitigt werden.

Der Gleichbehandlungsgrundsatz wirkt nach der Rechtsprechung dann anspruchsbegründend, wenn der Arbeitgeber zwar allgemeine Gratifikationen leistet, jedoch einzelne Arbeitnehmer oder einzelne Arbeitnehmergruppen ohne sachlichen Grund ausnimmt. Soweit demnach ein Rechtsanspruch des Arbeitnehmers auf Gratifikationsleistung seitens des Arbeitgebers besteht, richtet sich die Höhe nach der jeweiligen Rechtsgrundlage. Soweit sie auf die Dauer der Betriebszugehörigkeit abstellt, ist im Zweifel die Zeit der Berufsausbildung mit einzurechnen. Die Höhe kann sich im übrigen auch aus der bisherigen Übung seitens des Arbeitgebers ergeben. Fehlen solche Anhaltspunkte, dann muß der Arbeitgeber die Gratifikation nach billigem Ermessen im Sinne des § 315 BGB festsetzen. Die Rechtsprechung anerkennt im übrigen, daß die Rechtsverpflichtung zur Zahlung einer Gratifikation in besonders hohem Maße von der Pflicht zur gegenseitigen Treue und Fürsorge überlagert ist. Ein Kürzungsrecht des Arbeitgebers kann daher nur dann in Frage kommen, wenn ihm die Zahlung in voller Höhe unzumutbar ist, beispielsweise, wenn der Arbeitgeber sonst in finanzielle Schwierigkeiten geraten würde und durch Kürzung die Arbeitsplätze erhalten bleiben (BAG AP Nr. 51 zu § 611 BGB Gratifikationen).

Leistet der Arbeitgeber die Gratifikation dagegen freiwillig und ohne Anerkennung einer Rechtspflicht, ohne Übernahme einer Verpflichtung für die Zukunft, so steht die Zahlung im pflichtgemäßen Ermessen des Arbeitgebers. Er hat allerdings in diesem Falle den Gleichbehandlungsgrundsatz zu beachten. Anerkannt hat die Rechtsprechung ferner, daß der Arbeitgeber Fehlzeiten gratifikationsmindernd berücksichtigen kann. Hat im übrigen der Arbeitgeber nur für ein bestimmtes Jahr die Zahlung einer Gratifikation in Aussicht gestellt, so besteht auch nur für dieses Jahr ein entsprechender Zahlungsanspruch.

Gratifikationszahlungen werden – wie Ausbildungs-, Fortbildungs- und Weiterbildungskosten – häufig mit einem Rückzahlungsvorbehalt verbunden, wenn der Arbeitnehmer innerhalb der nächsten Zeit aus dem Arbeitsverhältnis ausscheidet. Die Rechtsprechung legt strenge Maßstäbe an die Wirksamkeit eines derartigen Rückzahlungsvorbehaltes an.

Der Rückzahlungsvorbehalt muß eindeutig sein; er ist stets dann wirkungslos, wenn der Arbeitgeber kündigt, ohne daß ihm der Arbeitnehmer hierfür einen Anlaß gegeben hat, oder wenn die Parteien einen Aufhebungsvertrag schließen. Die durch den Rückzahlungsvorbehalt erwirkte Bindung darf schließlich nicht übermäßig lang sein. So kann bei einer Weihnachtsgratifikation, die ein Monatsgehalt erreicht, eine Bindung an den Arbeitsplatz über den 31. 3. des Folgejahres hinaus vereinbart werden. Erreicht sie keine zwei Monatsgehälter, kann im allgemeinen keine Bindung über den 30. 6. des Folgejahres hinaus erfolgen. Bei Gratifikationen bis zum Betrage von 200 DM ist ein Rückzahlungsvorbehalt ohnehin wirkungslos. Entsprechende Fristen gelten für Urlaubsgratifikationen, Abschlußvergütungen usw. Die Berechnung der Fristen erfolgt jeweils ab Auszahlung.

### 4.3 Prämien

Die Prämie als Sozialmaßnahme ist eine besondere, zusätzliche Vergütung, deren Zweckbestimmung darin liegt, eine besonders befriedigende Erfüllung der Obliegenheiten des Arbeitnehmers, Fleiß, Anwesenheit, oder beispielsweise längere Betriebstreue zu belohnen. Von dieser Art der Prämie als Sozialmaßnahme (auch individuelle Prämie genannt) sind die Prämienlohnsysteme zu unterscheiden, die – hier nicht gemeint – wie der Akkord eine besondere Form der Leistungsvergütung darstellen. Die individuelle Prämie ist in der Regel keinen besonderen Ord-

auch regelmäßig nicht aufgrund anderweitiger Rechtsgrundlagen verpflichtet. Ihre Gewährung steht vielmehr regelmäßig im Ermessen des Arbeitnehmers, der bei Ausübung dieses seines Ermessens jedoch den Gleichbehandlungsgrundsatz sehr genau beachten muß (vgl. BAG AP Nr. 20 zu § 611 BGB Gratifikationen).

Häufig finden sich Prämien bei Dienstjubiläen, Jahresabschluß, Geschäftsjubiläen usw. Im Hinblick auf diese individuellen Prämien sind bislang kaum wesentliche Rechtsprobleme sichtbar geworden, es sei denn bei der sogenannten Anwesenheitsprämie. Zahlt beispielsweise der Arbeitgeber freiwillig und unter Widerrufsvorbehalt eine laufend gezahlte Anwesenheitsprämie, wenn der Arbeitnehmer in bestimmten Zeiträumen nicht gefehlt hat, so ist der Arbeitgeber nach der Rechtsprechung gleichwohl nicht berechtigt, die Anwesenheitsprämie zu kürzen, wenn der Arbeitnehmer aus berechtigtem Grund gefehlt hat und der Arbeitnehmer für diese Fehlzeit einen unabdingbaren Vergütungsfortzahlungsanspruch erworben hat (BAG AP Nr. 1, 2, 11 zu § 611 BGB Anwesenheitsprämie). Ebenso ist die Prämie zu berücksichtigen, wenn der Vergütungsfortzahlungsanspruch nach der Referenzmethode berechnet wird. Anderes gilt aber nach der neueren Rechtsprechung bei

einmalig gezahlten Anwesenheitsprämien. Hier kann der Arbeitgeber die Prämie wegen krankheitsbedingter Fehlzeiten kürzen. Die Angemessenheit der Kürzung unterliegt dann der richterlichen Kontrolle nach § 315 BGB (BAG, DB 1990, S. 1416 ff. unter Aufgabe der früheren Rechtsprechung). Im übrigen sind die dargestellten Grundsätze bei laufend gezahlten Wege- und Fahrgeldern ohne Rücksicht auf die Entstehung ihres Aufwandes entsprechend anzuwenden. Soweit der Arbeitgeber die Leistung von Prämien mit Rückzahlungsklauseln versieht, gilt hier das gleiche wie zu den Gratifikationen: Soweit die Prämie für die Arbeitsleistung eines Kalenderjahres mit einer Rückzahlungsklausel versehen ist, ist eine Bindung über drei Monate hinaus im Folgejahr nur zulässig, wenn die Prämie tatsächlich einen Monatsbezug erreicht.

#### 4.4 Ruhegeld

Unter Ruhegeld versteht man Sozialmaßnahmen der betrieblichen Altersversorgung in der Form der Alters-, Invaliditäts- und Hinterbliebenenversorgung aus Anlaß eines Arbeitsverhältnisses gem. § 1 Abs. 1 BetrAVG. Die betriebliche Altersversorgung beruht dabei im wesentlichen auf fünf Durchführungsformen (vgl. auch Kap. 9):

- 1) als Ruhegelddirektzusage, bei der der Arbeitgeber die Leistungen aus seinem Vermögen erbringt;
- 2) als Versorgungsleistung durch eine Betriebsunterstützungskasse gem. § 1 Abs. 4 BetrAVG;
- 3) als Versorgungsleistung durch eine Pensionskasse gem. § 1 Abs. 3 BetrAVG;
- 4) als Lebensversicherung, bei der der Arbeitnehmer versichert ist und er wie seine Hinterbliebenen Versicherungsberechtigte sind;
- 5) als Höher- und Weiterversicherung in der gesetzlichen Rentenversicherung.

Grundsätzlich ist der Arbeitgeber ohne besonderen Rechtsgrund nicht verpflichtet, Versorgungsleistungen zu erbringen. Der Rechtsgrund findet sich allerdings regelmäßig in einer einzelvertraglichen Vereinbarung, Gesamtzusage oder arbeitsvertraglichen Einheitsregelung, in einer Betriebsübung oder im Gleichbehandlungsgrundsatz sowie letztendlich kraft kollektiv-rechtlichem Begründungsakt, im Tarifvertrag oder in einer Betriebsvereinbarung. In der Praxis werden die Ruhegeldordnungen sehr häufig einseitig durch den Arbeitgeber aufgestellt, weshalb sie erst dann rechtliche Wirkung im Einzelarbeitsverhältnis erlangen, wenn der Arbeitnehmer das darin liegende Angebot des Arbeitgebers annimmt.

Die inhaltliche Ausgestaltung der Ruhegeldzusage ist nach dem Grundsatz der Vertragsfreiheit den Parteien selbst überlassen, die allerdings

dabei die Grundrechte, das zwingende Gesetzesrecht und die allgemeinen Grundsätze des Arbeitsrechtes beachten müssen. Im Vordergrund steht wiederum der Gleichberechtigungsgrundsatz, der nicht verletzt werden darf. In der Regel wird der Anspruch auf Ruhegeld darüber hinaus an Bedingungen geknüpft, beispielsweise an die Zurücklegung einer gewissen Wartezeit, an Versetzung in den Ruhestand und Eintritt eines Versorgungsfalles. Versorgungsfall kann dabei das Erreichen der Altersgrenze, aber auch Dienst-, Arbeits-, Erwerbs- oder Berufsunfähigkeit sein.

Scheidet ein Arbeitnehmer vor Eintritt eines Versorgungsfalles aus dem Arbeitsverhältnis aus, so bleibt die Versorgungsanwartschaft unter bestimmten Voraussetzungen aufrecht erhalten. Gem. § 1 BetrAVG behält ein Arbeitnehmer seine Anwartschaft, wenn sein Arbeitsverhältnis vor Eintritt des Versorgungsfalles endet, sofern er zu diesem Zeitpunkt mindestens das 35. Lebensjahr vollendet und entweder die Versorgungszusage für ihn mindestens 10 Jahre bestanden hat oder der Beginn der Betriebszugehörigkeit mindestens 12 Jahre zurückliegt und die Versorgungszusage für ihn mindestens drei Jahre bestanden hat. Nach mehr als 10jährigem Bestand einer Zusage soll das Vertrauen des Arbeitnehmers in die Ruhegeldzusage nicht mehr enttäuscht werden können; auf der anderen Seite soll sich ein Arbeitgeber, der in seinem Betrieb eine Ruhegeldregelung einführt, nicht sofort mit Ansprüchen aus unverfallbaren Versorgungsanwartschaften konfrontiert sehen. Der Arbeitnehmer behält seine Versorgungszusage allerdings auch dann, wenn er aufgrund einer Vorruhestandsregelung ausscheidet und ohne das vorherige Ausscheiden die Wartezeit und die sonstigen Voraussetzungen für den Bezug von Leistungen der betrieblichen Altersversorgung hätte erfüllen können (§ 1 Abs. 1 Satz 2 BetrAVG).

Kaum übersehbar ist im übrigen die Rechtsprechung mittlerweile zur Berechnung der **Unverfallbarkeitswartezeit** in Einzelfällen, weil vor allem hier die individuellen Umstände den Ausschlag geben und eine Tendenz der Rechtsprechung unverkennbar ist, im Zweifel zugunsten des Arbeitnehmers und damit im Sinne einer den Arbeitnehmer begünstigenden Berechnung der Unverfallbarkeitswartezeit zu entscheiden. Um schließlich zu verhindern, daß der Arbeitgeber die Unverfallbarkeitswartezeit durch Verlängerung der Wartezeit unterläuft, kann nach § 1 Abs. 1 Satz 5 BetrAVG nach Ablauf der Unverfallbarkeitswartezeit die Wartezeit auch noch in einem späteren Arbeitsverhältnis bei einem anderen Arbeitgeber zurückgelegt werden. Wenn der Arbeitnehmer jedoch die Wartezeit vor Eintritt des Versorgungsfalles nicht mehr zurücklegen kann, erwächst keine Versorgungsanwartschaft.

Solange die Bedingungen, von denen die Ruhegeldzahlung abhängt, nicht eingetreten sind, besteht lediglich die **Ruhegeldanwartschaft** als ein



aufschiebend bedingter Versorgungsanspruch, der erst mit Eintritt der Bedingungen zum Vollrecht erstarkt. Der Wert der Versorgungsanwartschaft eines vorzeitig ausgeschiedenen Arbeitnehmers ist dabei nach der rätierlichen Berechnungsmethode des § 2 BetrAVG zu berechnen. Der Arbeitgeber muß dem Arbeitnehmer hierüber Auskunft erteilen, die eine Wissenserklärung und kein deklaratorisches Schuldanerkenntnis bildet. In Ausnahmefällen kann gem. § 3 BetrAVG mit Zustimmung des Arbeitnehmers die Versorgungsanwartschaft abgelöst werden. Soweit aber die Voraussetzungen des § 3 BetrAVG nicht vorliegen, ist die Abfindung unwirksam. Nach § 4 BetrAVG können in begrenztem Umfang Versorgungsanwartschaften und Ruhegelder mittels befreiender Schuldübernahme durch Dritte übernommen werden.

Wenn der Versorgungsfall eingetreten ist, so besteht die Hauptpflicht des Arbeitgebers in der Erbringung des Ruhegeldes, wofür er mit seinem gesamten Vermögen und nicht nur mit dem Betriebsvermögen haftet. Die Höhe des Ruhegeldanspruches richtet sich nach der jeweiligen Ruhegeldordnung, wobei in der Praxis verschiedene Berechnungsmethoden üblich sind. Im Falle eines Betriebsnachfolgers tritt dieser nur in die bestehenden Versorgungsanwartschaften der aktiven Arbeitnehmer ein. Dagegen gehen die bereits bestehenden Ruhestandsverhältnisse und unverfallbaren Versorgungsanwartschaften bereits ausgeschiedener Arbeitnehmer nicht über. Veräußert der Konkursverwalter den Betrieb, so bleibt der Gemeinschuldner mit den bereits erwachsenen Ruhegeldern und unverfallbaren Versorgungsanwartschaften der bereits ausgeschiedenen Arbeitnehmer behaftet. Allerdings tritt wegen des Insolvenzfalles gem. § 7 Abs. 1 Satz 1 BetrAVG der Insolvenzträger ein. Unverfallbare Versorgungsanwartschaften noch aktiver Arbeitnehmer gehen auf den Betriebsnachfolger über, wenn auch der Pensions-Sicherungs-Verein zeitanteilig haftet.

Da Ruhegelder in der Regel erst lange nach ihrer Zusage fällig werden, dienen der Aktualisierung der Ruhegelder an den zwischenzeitlich eingetretenen Geldwertverlust **Wertsicherungs- und Spannenklauseln** sowie die Anpassung. Wertsicherungs- und Spannenklauseln sollen dem veränderten Lohn/Preisgefüge im Zeitpunkt des Versorgungsfalles Rechnung tragen. Während Wertsicherungsklauseln gem. § 3 WährG der Zustimmung der für die Erteilung von Devisengenehmigungen zuständigen Stelle, der Deutschen Bundesbank, bedürfen, sind Spannenklauseln genehmigungsfrei, wenn die Gleichläufigkeit gewährleistet ist, sich also nicht nur Erhöhungen, sondern auch Kürzungen der Vergleichsgröße auswirken. Weiterhin ist gem. § 16 BetrAVG durch den Arbeitgeber alle drei Jahre eine Anpassung der laufenden Leistungen der betrieblichen Altersversorgung zu prüfen und hierüber nach billigem Ermessen zu entscheiden, wobei die Belange des Versorgungsempfänger

gers einerseits und die wirtschaftliche Lage des Arbeitgebers andererseits zu berücksichtigen sind. Anzupassen sind alle laufenden Leistungen für Arbeitnehmer und Dienstnehmer, während Versorgungsanwartschaften nicht anzupassen sind. Anpassungsverpflichteter ist stets der Arbeitgeber, es sei denn, daß die Versorgungsanwartschaft abgefunden ist (§ 3 BetrAVG).

Die **Anpassungsüberprüfung** hat alle drei Jahre zu erfolgen, beginnend mit Inkrafttreten des BetrAVG. Soweit die Anpassungsprüfung ergibt, daß ein Anpassungsbedarf besteht, hat der Arbeitgeber die Anpassungsentscheidung nach billigem Ermessen zu treffen und zwar in der Art, daß er vor allem die Entwicklung der Lebenshaltungskosten berücksichtigt. Zugleich hat der Arbeitgeber seine wirtschaftlichen Verhältnisse in Rechnung zu stellen. Bei der Anpassung ist wiederum in besonderer Weise der Gleichbehandlungsgrundsatz zu berücksichtigen. Weiterhin hat das Bundesarbeitsgericht in ständiger Rechtsprechung die Auffassung vertreten, daß bei der Anpassung die Sozialversicherungsrente unberücksichtigt bleibt. Soweit der Arbeitgeber eine unbillige Anpassungsentscheidung trifft, kann diese gem. § 315 Abs. 3 BGB durch das Gericht ersetzt werden.

Vielfach enthalten die Ruhegeldzusagen **Widerrufsvorbehalte**, die jedoch nach der ständigen Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichtes praktisch unwirksam sind, weil der Arbeitgeber nach dieser Rechtsprechung nur in bestimmten Fällen von einem Widerruf Gebrauch machen darf. So ist nach der Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichtes der Arbeitgeber bei groben Treueverstößen des Arbeitnehmers zur Verweigerung von Versorgungsleistungen dann befugt, wenn die **Treuepflichtverletzung** so schwer wiegt, daß die Berufung auf die Versorgungszusage arglistig erscheint, was insbesondere der Fall ist, wenn eine fristlose Kündigung seitens des Arbeitgebers hätte ausgesprochen werden können, bevor eine Versorgungsanwartschaft unverfallbar wurde, der Arbeitgeber diese Möglichkeit jedoch nicht nutzen konnte, weil der Arbeitnehmer seine Verfehlungen verheimlicht hat. Weiterhin kann ein Widerruf dann in Frage kommen, wenn der Arbeitgeber derart in wirtschaftliche Schwierigkeiten gerät, daß entweder der Bestand des Unternehmens gefährdet ist oder die Ruhegeldeinstellung bzw. Ruhegeldkürzung zusammen mit anderen sachdienlichen Maßnahmen geeignet ist, die Sanierung des Unternehmens herbeizuführen und schließlich nicht nur dem Ruheständler, sondern auch anderen Personen Opfer zugemutet werden. Versorgungsbeschränkungen sind nach der Rechtsprechung allerdings nur soweit zulässig, als sie unabdingbar notwendig sind. Soweit eine Sanierung nicht mehr möglich ist, kommt nach der Rechtsprechung eine Einstellung oder Kürzung nicht in Betracht. Schließlich hat die ältere Rechtsprechung einen Widerruf zugelassen, wenn der

Ruheständler hauptberuflich eine **Konkurrenztätigkeit** ausgeübt hat. Allerdings ist gerade dieser Fall nach Inkrafttreten des BetrAVG durch die Rechtsprechung noch nicht abschließend geklärt worden.

Im Falle des Konkurses des Arbeitgebers genießen die Ruhegelder eine **Insolvenzversicherung** durch den Pensions-Sicherungs-Verein. Diese Insolvenzversicherung setzt ein, wenn über das Vermögen des Arbeitgebers oder seinen Nachlaß das Konkursverfahren eröffnet oder die Eröffnung mangels Masse abgelehnt oder ein Vergleichsverfahren zur Abwendung des Konkurses eröffnet ist oder der Arbeitgeber seine Zahlungen im Sinne der Konkursordnung eingestellt hat und ein außergerichtlicher Vergleich des Arbeitgebers mit seinen Gläubigern unter Zustimmung des Insolvenzträgers stattgefunden hat oder die Betriebstätigkeit vollständig eingestellt worden ist, ein Antrag auf Eröffnung des Konkursverfahrens nicht gestellt und offensichtlich mangels Masse nicht in Betracht kommen kann oder die Versorgungsleistungen kraft gerichtlicher Feststellung zulässigerweise gekürzt oder eingestellt werden. Tritt dann der Versicherungsfall ein, so haben Versorgungsempfänger und deren Hinterbliebene sowie Inhaber einer unverfallbaren Versorgungsanwartschaft aufgrund des BetrAVG gegenüber dem Insolvenzträger Anspruch auf Ruhegeld. Diesen Arbeitnehmern sind gleichgestellt solche Arbeitnehmer oder Versorgungsempfänger, die Bezüge aus Betriebsunterstützungskassen beziehen oder beziehen sollen, wie Begünstigte aus Lebensversicherungen, die beliehen oder an Dritte abgetreten sind, bei Eintritt des Sicherungsfalles beim Trägerunternehmen. Nicht gesichert sind dagegen Ansprüche gegen Pensionskassen oder Lebensversicherungen (§ 8 BetrAVG), weil insoweit der Gesetzgeber davon ausgeht, daß eine ausreichende Sicherung durch die Versicherungsaufsicht gewährleistet ist.

#### 4.5 Sonstige Sozialmaßnahmen

Arbeitgeber gewähren durch Sozialeinrichtungen wie Kantinen, Schwimmbäder, Sportstätten, Kindergärten, durch Förderung unternehmensbezogener Sportvereine, durch betriebsbezogene Bildungsveranstaltungen usw. eine Vielzahl geldwerter Vergünstigungen an die Belegschaft, an einzelne Arbeitnehmer oder Arbeitnehmergruppen. Oftmals findet sich weiterhin unentgeltliche Kraftfahrzeugüberlassung durch den Arbeitgeber als Sozialmaßnahme, aber auch Telefonkostenerstattung bei leitenden Angestellten und bei Schlüsselkräften oder bei solchen Arbeitnehmern, die häufig in Rufbereitschaft tätig sind. Hinzu kommen Sozialmaßnahmen des Arbeitgebers, die den besonderen Einsatz von Arbeitnehmern belohnen, indem sie über die tatsächlich zu ersetzenden Aufwendungen des Arbeitnehmers, beispielsweise bei Fahrtkosten, Reisekosten, bei Einsatz eines privateigenen Fahrzeuges,

bei Spesen, bei Körperschutzmitteln, Sicherheitsschuhen und sonstigen Bekleidungsgegenständen weit hinausgehen. In all diesen Fällen bestehen keine rechtlichen Besonderheiten gegenüber den dargestellten Sozialmaßnahmen insbesondere hinsichtlich einer etwaigen Mitbestimmungspflichtigkeit. Auf die obigen Ausführungen kann insoweit verwiesen werden.

Nicht behandelt sind dagegen bislang Sozialmaßnahmen im Rahmen des betrieblichen Vorschlagswesens, hinsichtlich derer wiederum ein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates gem. § 87 Abs. 1 Nr. 12 BetrVG besteht. Der Begriff „betriebliches Vorschlagswesen“ umfaßt alle Systeme und Methoden, durch die Vorschläge von Arbeitnehmern zur Verbesserung oder Vereinfachung der betrieblichen Arbeit angeregt, gesammelt, gesichtet und bewertet werden, gleichgültig welchen Bereich sie im technischen, sozialen oder organisatorischen Sinne betreffen. Die Arbeitnehmer sollen durch das betriebliche Vorschlagswesen dazu ermuntert werden, zum Betriebserfolg beizutragen, indem sie nicht nur Gelegenheit erhalten, durch Prämien einen finanziellen Vorteil zu erzielen, sondern auch auf diese Weise ihre besonderen Fähigkeiten entwickeln können. Nicht zuletzt können durch Verbesserungsvorschläge die Arbeitnehmer unmittelbaren Einfluß auf die betriebliche Unfallverhütung und auf den Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz nehmen.

Das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates gem. § 87 Abs. 1 Nr. 12 BetrVG dient nun dazu, die Behandlung der betrieblichen Verbesserungsvorschläge so auszugestalten, daß sie für den Arbeitnehmer durchschaubar wird. Das Mitbestimmungsrecht selbst erstreckt sich nur auf die Grundsätze des betrieblichen Vorschlagswesens, wozu die Regeln über die Organisation des betrieblichen Vorschlagswesens und über das Verfahren innerhalb dieser Organisation gehören. Die Grundsätze können folglich Bestimmungen enthalten über die Einsetzung eines Beauftragten für das betriebliche Vorschlagswesen oder eines Prüfungsausschusses, über die Festlegung des Personenkreises, der zur Teilnahme am Vorschlagswesen berechtigt ist, sowie ferner generelle Regelungen über die Bestimmung der zu gewährenden Vergütung einschließlich der entsprechenden Bewertungsmaßstäbe. Allerdings kann aufgrund des Mitbestimmungsrechtes der Betriebsrat den Arbeitgeber nicht verpflichten, Verbesserungsvorschläge zu prämiieren, obwohl der Arbeitgeber regelmäßig schon von sich aus Verbesserungsvorschläge durch eine angemessene Prämie auszeichnen wird. Mitbestimmungsfrei ist in jedem Falle die Festlegung der Prämienhöhe durch den Arbeitgeber.

## 5. Zusammenfassung

Der Arbeitgeber kann mitbestimmungsfrei darüber entscheiden, ob er für seine Arbeitnehmer Sozialeinrichtungen schafft. Mitbestimmungsfrei sind ferner die Zweckbestimmung, der Dotierungsrahmen und die Auflösung der Einrichtung. Gem. § 87 Abs. 1 Nr. 8 BetrVG hat der Betriebsrat aber ein Mitbestimmungsrecht hinsichtlich der Form, Ausgestaltung und Verwaltung der Sozialeinrichtung.

Andere Sozialmaßnahmen des Arbeitgebers unterliegen u.U. ebenfalls dem Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates, insbesondere nach § 87 Abs. 1 Nr. 9 BetrVG hinsichtlich der Zuweisung und Kündigung von Werkmietwohnungen sowie nach § 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG bezüglich der Sozialmaßnahmen mit Entgeltcharakter.

### Abkürzungen

Abs. ....	Absatz
AG ....	Aktiengesellschaft
AP ....	Arbeitsrechtliche Praxis – Nachschlagewerk des Bundesarbeitsgerichts
ArbG. ....	Arbeitsgericht
ArbGG ....	Arbeitsgerichtsgesetz
BAG ....	Bundesarbeitsgericht
BB ....	Der Betriebs-Berater (Zeitschrift)
Beil. ....	Beilage
BetrAVG ....	Gesetz zur Verbesserung der betrieblichen Altersversorgung
BetrVG ....	Betriebsverfassungsgesetz
BGB ....	Bürgerliches Gesetzbuch
BGH ....	Bundesgerichtshof
c. i. c. ....	culpa in contrahendo
DB ....	Der Betrieb (Zeitschrift)
EZA ....	Entscheidungssammlung zum Arbeitsrecht
GmbH ....	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
RdA ....	Recht der Arbeit (Zeitschrift)
RdNr. ....	Randnummer
WährG ....	Währungsgesetz

### Literatur

- Dietz, R., Richardi, R.* (1982), Kommentar zum BetrVG, Bd. 2, 6. Aufl., München
- Fabricius, F., Kraft, A., Thiele, W., Wiese, G., Kreutz, P.* (1990), Gemeinschaftskommentar zum BetrVG, Bd. 2, 4. Aufl., Neuwied (zit.: GK-Bearbeiter)
- Fitting, K., Auffahrt, F., Kaiser, H., Heither, F.* (1990), BetrVG, 16. Aufl., München
- Galperin, H., Löwisch, M.* unter Mitarbeit von *Kröger, B.* (1982), Kommentar zum BetrVG, Bd. 2, 6. Aufl. Heidelberg
- Hromadka, W.* (1987), Arbeitsrecht für Vorgesetzte, München
- Schaub, G.* (1987), Arbeitsrecht-Handbuch, 6. Aufl., München
- Spiegelhalter, H. J.* (1990) (Hrsg.), Beck'sches Personalhandbuch, Bd. 1, Arbeitsrechtslexikon, 3. Aufl., München



# Kapitel 9

## Betriebliche Altersversorgung

von *Helmut Glaubrecht*

1. Entwicklung der betrieblichen Altersversorgung . . . . .	349
1.1 Entstehung und ursprüngliche Zielsetzung der betrieblichen Altersversorgung . . . . .	349
1.2 Konzeptionen in der Nachkriegszeit bis Anfang der 70er Jahre . . . . .	349
1.3 Probleme der betrieblichen Altersversorgung seit Beginn der 70er Jahre . . . . .	350
1.31 Einflüsse des Betriebsrentengesetzes . . . . .	350
1.32 Beschränkung der Finanzierungsmöglichkeiten . . . . .	352
1.33 Ausbau von Besitzständen . . . . .	353
1.34 Der Einfluß des Bilanzrichtlinien-Gesetzes . . . . .	353
1.35 Das Problem der Überversorgung . . . . .	353
1.36 Anwachsen des Rentnerbestandes . . . . .	354
2. Bedeutung der betrieblichen Altersversorgung . . . . .	354
2.1 Personal- und sozialpolitische Bedeutung für die Unternehmen . . . . .	354
2.11 Sozialpolitischer Stellenwert für das Unternehmen . . . . .	354
2.12 Betriebliche Altersversorgung als Instrument moderner Personalführung . . . . .	355
2.2 Wertschätzung der betrieblichen Altersversorgung bei den Arbeitnehmern . . . . .	356
3. Die betriebliche Altersversorgung als Teil des Alterssicherungssystems . . . . .	357
3.1 Die „Drei-Säulen-Theorie“ . . . . .	357
3.2 Die Sozialversicherungs-Rente als Grundversorgung . . . . .	357
3.21 Die ursprüngliche Bedeutung der Sozialversicherungs-Rente für die Alterssicherung . . . . .	357
3.22 Die heutige und zukünftige Rolle der Sozialversicherungs-Rente . . . . .	357
3.3 Die betriebliche Altersversorgung als „zweite Säule“ der Alterssicherung . . . . .	359
3.31 Ergänzungsfunktion für die Sozialversicherungs-Rente . . . . .	359
3.32 Typen der betrieblichen Altersversorgung . . . . .	360
3.321 Gesamtversorgungssysteme . . . . .	361

3.322	Entgeltabhängige Systeme . . . . .	361
3.323	Festbetragssysteme . . . . .	362
3.33	Gestaltungsformen der betrieblichen Altersversorgung	363
3.331	Direktzusagen . . . . .	363
3.332	Pensionskassen . . . . .	364
3.333	Unterstützungskassen . . . . .	364
3.334	Direktversicherungen . . . . .	365
3.34	Personalpolitische Konsequenzen der jeweiligen Typen- und Formenwahl . . . . .	366
3.341	Differenzierung als Mittel der Personalpolitik . . . . .	366
3.342	Motivationswirkung des jeweiligen Systems . . . . .	366
3.343	Die Wirkung von Vorschalt- und Wartezeiten . . . . .	368
3.35	Die besondere Bedeutung der betrieblichen Altersver- sorgung für Führungskräfte . . . . .	368
3.36	Die personalpolitische Problematik der Schließung und Neuordnung betrieblicher Versorgungswerke . . . . .	369
3.361	Die Gründe für die „Verböserung“ von betrieb- lichen Versorgungsregelungen . . . . .	370
3.362	Formen der Aufwandsbegrenzung . . . . .	370
3.363	Konsequenzen . . . . .	370
3.4	Die Ergänzung durch Eigenvorsorge . . . . .	371
4.	Zusammenfassung . . . . .	372
	Literatur . . . . .	372
	Höchstrichterliche Entscheidungen . . . . .	373



## 1. Entwicklung der betrieblichen Altersversorgung

### 1.1 Entstehung und ursprüngliche Zielsetzung der betrieblichen Altersversorgung

Der Gedanke einer **Versorgung** des Dienstnehmers im Alter oder bei Dienstuntauglichkeit ist uralte. Schon in den frühen Gesellschaften war er bekannt (*Herzog* 1988, S. 102 ff.): Man begab sich in Abhängigkeit und wurde versorgt.

In neuerer Zeit fällt die Entwicklung einer betrieblichen Altersversorgung im modernen Sinne mit der Entstehung der Industriegesellschaft zusammen. Schon früh kümmerten sich aufgeschlossene Unternehmer um die Abmilderung der sozialen Folgen der neuen Wirtschaftsweise. Bereits 1850 gab es bei der Gutehoffnungshütte eine freiwillige Unterstützungseinrichtung, 1858 entstand sie bei Krupp und Henschel. Andere Firmen folgten in den 60er und 70er Jahren des vorigen Jahrhunderts (*Heubeck, G.* 1980, S. 29 ff.; *Blomeyer* 1988, S. 1748 ff.).

Sie gingen von der noch heute gültigen (*Gentz* 1986, S. 85) Bewertung des Arbeitsverhältnisses als einer auch personalen Beziehung zwischen Unternehmen und Mitarbeiter aus, einem mitmenschlichen Verhältnis, das weit über den nüchtern-synallagmatischen Austausch von Arbeitsleistung und Entgelt hinausreicht: Der **Treupflicht** des Arbeitnehmers steht die **Fürsorgepflicht** des Arbeitgebers gegenüber. Dazu gehört ein Beitrag zur Sicherung des Mitarbeiters gegen die Wechselfälle des Lebens. Die ursprüngliche Zielsetzung der betrieblichen Altersversorgung war also rein **fürsorgerisch**: Der Arbeiter bzw. später auch der Angestellte sollte eine Zuwendung im Alter oder für den Fall der Invalidität erhalten; Hinterbliebene waren zu versorgen.

Über die folgenden Jahrzehnte hinweg fristete die betriebliche Altersversorgung sodann ein Dasein eher im Verborgenen. Erst in den Jahren der Weimarer Republik gewann sie einige Verbreitung.

### 1.2 Konzeptionen in der Nachkriegszeit bis Anfang der 70er Jahre

Nach 1945 wurde eine neue betriebliche Sozialpolitik gefordert und zu einem guten Teil auch durchgesetzt. Die betriebliche Altersversorgung erlebte einen Boom. Gespeist vom Wirtschaftswachstum entstanden in vielen großen und mittleren Betrieben Versorgungswerke. Aus der bis dahin – rechtlich schwachen – Fürsorgeleistung wurde ein sich ständig verstärkender Rechtsanspruch auf eine Leistung, der bald mehr **Entgelt** als Fürsorgecharakter beigelegt wurde (*BAG* 1980, S. 306). Die Betriebsrente verlor den Geruch einer Wohlfahrtsunterstützung und

erschien jetzt als mittelbares, nur aufgeschobenes und zweckgebundenes Entgelt für früher erbrachte Arbeitsleistung und Betriebstreue.

Neben sozialpolitischen Überlegungen verliehen **finanzwirtschaftliche** Aspekte der betrieblichen Altersversorgung zusätzliche Schubkraft: Die übernommenen Verpflichtungen ließen sich steuerlich verwerten, etwa durch Bildung von Rückstellungen in der Bilanz, ein in der kapitalarmen Nachkriegszeit willkommener Weg der Eigenfinanzierung durch Steueraufschub. Die betriebliche Altersversorgung verdankt ihre weite Verbreitung in den ersten Nachkriegsjahrzehnten daher nicht zuletzt finanziellen und bilanziellen Erwägungen.

Allerdings sind die finanzwirtschaftlichen Vorteile seinerzeit überschätzt worden. Die Gefahren einer überbordenden Entwicklung der betrieblichen Altersversorgung mit immer neuen Zusagen immer höherer Versorgungsansprüche drangen nicht ins Bewußtsein, oder sie wurden verdrängt.

Das hing namentlich damit zusammen, daß in der Anlaufphase großzügig konzipierter Versorgungswerke zunächst nur geringe Leistungsansprüche entstanden. Üppige – jedoch bei niedrigen Gewinnen rein hypothetische – Steuerentlastungswirkungen verstellten den Blick auf die Kostenbelastung in der Zukunft (*Gentz* 1986, S. 83 ff.; *Blomeyer* 1988, S. 1749). Die fehlende Passivierungspflicht ließ riesige Zusagevolumina praktisch ohne Deckung. Außerdem wiegte sich mancher in der trügerischen Hoffnung, die papiernen Nominalverpflichtungen würden schon bis zum viel späteren Einlösungstermin durch eine flotte Inflation viel von ihrer Last verlieren.

### 1.3 Probleme der betrieblichen Altersversorgung seit Beginn der 70er Jahre

Anfang der 70er Jahre geriet die betriebliche Altersversorgung in Turbulenzen. Ein ganzes Bündel von Ursachen war dafür verantwortlich. Die Probleme traten schlagartig und zugleich gehäuft auf; sie lösten eine Lawine von Folgeproblemen aus. Das allgemeine wirtschaftliche und soziale Umfeld verschlechterte sich nachhaltig.

#### 1.31 Einflüsse des Betriebsrentengesetzes

Das Gesetz zur Verbesserung der **betrieblichen Altersversorgung** vom 19. 12. 1974 (Betriebsrentengesetz – BetrAVG) hat – um mit den sozialpolitischen Vorteilen zu beginnen – die betriebliche Altersversorgung auf eine gesetzliche Grundlage gestellt. Der gesetzgeberische Schritt verschaffte ihr größere Aufmerksamkeit und steigerte die Wertschätzung betrieblicher Pensionszusagen erheblich.

§ 16 BetrAVG verpflichtete die Unternehmen, laufende Betriebsrenten alle drei Jahre auf eine Anpassung an die inflationäre Entwicklung hin

zu überprüfen. Diese Quasi-Indexierung und ihre Ausgestaltung durch die Rechtsprechung hat allerdings eine Fülle neuer Probleme bereitet.

Kern der gesetzlichen Regelung ist die **Unverfallbarkeit**, § 2 BetrAVG. Während bis 1974 in der Regel jeder Anspruch auf betriebliche Altersversorgung verfiel, wenn der Arbeitnehmer vor Erreichen der Altersgrenze ausschied, behielt der Anwartschaftsberechtigte nunmehr unter bestimmten Voraussetzungen – in der Praxis besonders wichtig: 10 Jahre Betriebszugehörigkeit – seinen Anspruch.

Zugleich erhöhte sich durch diese Verbesserung der Rechtsstellung des Arbeitnehmers auch die **Bindungswirkung** der betrieblichen Altersversorgung zugunsten der Unternehmen. Allerdings war die Bindung nicht dauerhaft fester geworden; sie blieb befristet und war nur zeitlich um einiges verlängert. Denn nun richtete, wer schon einige versorgungsanwartschaftsträchtige Dienstjahre sein eigen nennen durfte, sein Ausscheiden an den Karenzzeiten des Betriebsrentengesetzes aus.

Neben Anpassungsüberprüfung und Unverfallbarkeit brachte das Betriebsrentengesetz die **Insolvenzicherung** der betrieblichen Versorgungsansprüche, §§ 7 ff. BetrAVG; ein Pensionsversicherungsverein gewährleistet – allerdings regelmäßig ohne Anpassungsverpflichtung – die Rentenansprüche von Arbeitnehmern und Betriebspensionären, deren Unternehmen zahlungsunfähig geworden sind. Schließlich darf eine Erhöhung anderweitiger Versorgungsbezüge nicht zur Minderung oder gar zum Entzug der Betriebsrente führen, § 5 BetrAVG.

Nimmt einer – was die Regel ist – eine Sozialrente vorgezogen in Anspruch, so erhält er auch seine Betriebsrente vorfristig, u. U. allerdings um versicherungsmathematische Abschläge verkürzt, § 6 BetrAVG.

Nach Kap. VIII, Sachgebiet A, Abschnitt III, Nr. 16 der Anlage I zum Einigungsvertrag vom 31. 8. 1990 trat das Betriebsrentengesetz in seinen wesentlichen Bestimmungen am **1. 1. 1992** auch in den neuen Bundesländern in Kraft; es ist allerdings **ausschließlich auf Zusagen** anwendbar, die **nach dem 31. 12. 1991** erstmals erteilt wurden bzw. werden.

Den personalpolitisch insgesamt vorteilhaften Veränderungen steht freilich eine erheblich gestiegene Kostenlast gegenüber. Die Aufwendungen für die betriebliche Altersversorgung sind allein zwischen 1972 und 1981 um fast das Dreifache gestiegen; die Entgelte hatten sich in diesem Zeitraum „nur“ verdoppelt (*Kaukewitsch* 1984, S. 705). Deshalb wird mit Recht darauf aufmerksam gemacht, das Betriebsrentengesetz habe – trotz oder wegen der Verbesserung von betrieblichen Versorgungsansprüchen – nicht zur weiteren Ausbreitung der betrieblichen Altersversorgung geführt (*Blomeyer* 1988, S. 1749).

### 1.32 Beschränkung der Finanzierungsmöglichkeiten

Anders als die gesetzliche Rentenversicherung mit ihrem sog. Generationenvertrag und dem geltenden Umlageprinzip beruht die betriebliche Altersversorgung auf **Kapitaldeckungsgrundsätzen**. Das Unternehmen kann und muß die später zu zahlende Betriebsrente durch Kapitalansammlung vorfinanzieren.

Diese Finanzierung ist indessen immer mehr eingeschränkt worden; steuerlich sind ausreichende Pensionsrückstellungen nicht möglich. Der erlaubte Rechnungszinsfuß, dessen Höhe für den Rückstellungsumfang von großer Bedeutung ist, wurde von 5,5% im Jahre 1982 auf 6% erhöht, vgl. § 6 a EStG; er ist in Berlin ab 1. 1. 1990 von 4% auf 5% gestiegen. Das Verbot, Rückstellungen mit steuerlicher Wirkung für Anpassungsverpflichtungen zu bilden, führt zu chronischer finanzieller Unterdeckung der betrieblichen Altersversorgung. Anders ausgedrückt: Der finanzielle Gesamtaufwand für die versprochenen Betriebsrenten ist höher als die – steuerlich zulässigen – Rückstellungen. Das wirkt sich hinsichtlich der Anpassung nicht zuletzt auch deswegen in besonderem Maße aus, weil die Anpassungsrechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts – vordergründig betrachtet, d. h. ohne auf längerfristige Auswirkungen zu sehen – pensionärsfreundlich ausgefallen ist.

Danach ist die Anpassung an die Inflationsrate gekoppelt: Der Pensionär erhält soviel mehr Betriebsrente, wie die Mark entwertet wurde. Die hiernach grundsätzlich erforderliche Vollanpassung kann indessen vermindert werden oder ganz entfallen, wenn die Nettolohnentwicklung der aktiven Arbeitnehmer mit der Geldentwertung nicht Schritt gehalten hat oder wenn die wirtschaftliche Lage des Unternehmens eine volle oder auch nur teilweise Anpassung nicht zuläßt.

Das Nettolohnlimit hat allerdings in den letzten Jahren wegen der relativ niedrigen Inflationsraten keine sonderliche Rolle gespielt. Die Entgelterhöhungen lagen durchweg über der Inflationsrate. Die wirtschaftliche Lage des Unternehmens versagt in den meisten Fällen als Limitierungsinstrument, weil nach gefestigter Rechtsprechung schlechte Ertragslage und ungünstige Konjunkturaussichten zur Verweigerung der Anpassung allein nicht ausreichen. Es muß schon betriebswirtschaftlich fundiert dargetan werden, daß eine seit Jahren anhaltende Verlustsituation sich auf abschbare Zeit fortsetzen werde. Das bedeutet: Unternehmen dürfen in guten Zeiten **keine Rückstellungen** für Anpassungspflichten bilden, die sie eines Tages, und dann womöglich in schlechten Zeiten, zu erfüllen haben.

### 1.33 Ausbau von Besitzständen

Zusätzlich zu den Regelungen des Betriebsrentengesetzes treten durch Richterrecht geschaffene rechtliche Besitzstände. Sie brachten „Anspruchsbesitzern“ weitere Vorteile, waren aber für die allgemeine Entwicklung der betrieblichen Altersversorgung schwerlich von Vorteil. Denn von den Unternehmen einst in völliger Freiwilligkeit geschaffenen Einrichtungen wurden rechtliche und wirtschaftliche Fesseln angelegt. Die Rechtsprechung von der abgestuften Eingriffsmöglichkeit in Anwartschaften (BAG 1991, S. 449 ff.) ist ein geradezu klassisches Beispiel dafür, wie man einer guten Sache mit bestem Willen Schaden zufügen kann (Glaubrecht 1987, S. 186). Der Große Senat des Bundesarbeitsgerichts hat in einer Grundsatzentscheidung (BAG 1987, S. 383) ausgesprochen, der Arbeitgeber habe zu seinem Wort zu stehen, auch wenn es freiwillig gegeben wurde. Er könne sich von der wirtschaftlichen Gesamtlast seiner Zusage im allgemeinen weder ganz noch teilweise befreien. Die betriebliche Altersversorgung vermittele im übrigen gelegentlich sogar eigentumsähnliche Positionen, deren Entzug als unzulässige Enteignung anzusehen sei.

### 1.34 Der Einfluß des Bilanzrichtlinien-Gesetzes

Das am 1. 1. 1986 in Kraft getretene Bilanzrichtlinien-Gesetz zwingt zur **Passivierung** von nach dem 31. 12. 1986 neuerteilten unmittelbaren Pensionszusagen und verlangt in allen anderen Fällen die **Offenlegung** von Deckungslücken im Bilanz-Anhang bei Kapitalgesellschaften. Die Passivierungs- bzw. Offenlegungspflicht ist überwiegend als weiteres Hemmnis für die betriebliche Altersversorgung aufgefaßt worden.

### 1.35 Das Problem der Überversorgung

Überversorgung ist personalpolitisch unerwünscht: Es muß zweckwidrig erscheinen, einen verhältnismäßig hohen Aufwand zu treiben und zudem der aktiven Belegschaft die (Mit-)Finanzierung betrieblicher Ruhegelder zuzumuten, die zu unvertretbar hohen Ruhestandsbezügen führen. Auch wenn die Frage nach einer Normalversorgung, die gleichsam die Rechengrundlage für eine Überversorgung abgäbe, nicht leicht zu beantworten ist (Dieterich 1983, S. 78 ff.), kann man von Überversorgung jedenfalls dann sprechen, wenn der Pensionär **höhere Einkünfte** bezieht als ein vergleichbarer aktiver Arbeitnehmer. Manche wollen sie sogar schon dann annehmen, wenn ein „vernünftiger“, optimaler Versorgungsgrad, wie etwa 75% der Nettobezüge, **überschritten** wird.

Mit der Betriebsrente allein ist Überversorgung allerdings kaum zu schaffen. Die betriebliche Altersversorgung ist eine typische Zusatzver-

sorgung. Ein Überversorgungsproblem kann deshalb regelmäßig nur bei mangelnder Abstimmung mit anderen Versorgungsleistungen entstehen, insbesondere mit der **dynamisierten Sozialrente**.

Seit Beginn der 70er Jahre häuften sich die Fälle von Überversorgung. Steigende Sozialrenten und kräftig sich erhöhende Betriebspensionen ergaben eine Gesamtversorgung, die – unter Beachtung steuerlicher und sozialversicherungsrechtlicher Unterschiede in der Belastung von Pensionären und Aktiven – zu Nettoeinkünften der Betriebsrentner führten, die die der Aktiven überstiegen oder ihnen doch gleichkamen. Die Überversorgung verstärkte im übrigen die in den 70er Jahren entstandene und noch keineswegs gebrochene **Tendenz zur Frühpensionierung**.

### 1.36 Anwachsen des Rentnerbestandes

Die finanzielle Situation der betrieblichen Altersversorgung ist ferner auf alarmierende Veränderungen in der zahlenmäßigen Relation von Aktiven und Rentnern zurückzuführen. Zwar war dies in den 70er und 80er Jahren noch nicht die Folge des sog. Pillenknicks; die kleinere Zahl von Nachrückern aus der deutschen Wohnbevölkerung wird erst in den 90er Jahren eine Rolle spielen. Vielmehr hatten seit Beginn der 70er Jahre zwei andere Umstände zu einem deutlichen Anstieg des Rentnerbestandes geführt:

Das war einmal der bereits erwähnte Zug zum immer früheren **Eintritt in den Ruhestand**. Das Bezugsalter für die Sozialrente ist praktisch von 65 in die Richtung auf das Eintrittsalter 60 gesunken. Seit Beginn der 80er Jahre fiel die Grenze für das Ausscheiden aus dem Erwerbsleben mit Hilfe verschiedener Formen des Vorruhestandes noch unter diese Marke. Im Rahmen von Rationalisierungsmaßnahmen gutverdienender Branchen sind schließlich sogar Mitt- und Anfangsfünfziger vorzeitig „in Rente“ geschickt worden.

Zum anderen ist die **Lebenserwartung** der Deutschen ständig **gestiegen**: Das Leben eines männlichen Rentners verlängerte sich in den letzten Jahrzehnten um 10%, das der Frauen um nicht weniger als 33%.

## 2. Bedeutung der betrieblichen Altersversorgung

### 2.1 Personal- und sozialpolitische Bedeutung für die Unternehmen

#### 2.11 Sozialpolitischer Stellenwert für das Unternehmen

Die betriebliche Altersversorgung ist nach dem finanziellen Aufwand, dem Stellenwert für die betriebliche Sozialpolitik und der Wertschätzung bei den Mitarbeitern zur wichtigsten Personalzusatzleistung

geworden. Und sie ist – auch nach der grundlegenden Regelung durch das Betriebsrentengesetz und ungeachtet der Mitbestimmung des Betriebsrats im Rahmen des § 87 BetrVG sowie trotz des richterlichen Bestandsschutzes für erworbene Anwartschaften – im Kern eine freiwillige Sozialleistung geblieben: Der Arbeitgeber darf **allein** darüber entscheiden, ob er eine betriebliche Altersversorgung einführen oder schließen will.

Für 70% aller Arbeitnehmer der gewerblichen Wirtschaft besteht eine betriebliche Altersversorgung. Sie steht an der Spitze der sozialpolitischen Überlegungen im Betrieb und ist mit Abstand die wichtigste – allerdings auch die aufwendigste – Sozialleistung.

## 2.12 Betriebliche Altersversorgung als Instrument moderner Personalführung

Die betriebliche Altersversorgung spielt daneben eine wesentliche Rolle als Instrument der Personalführung.

Erfolgreiches Personalmarketing – vor allem bei der Gewinnung von Führungskräften – setzt eine **attraktive betriebliche Altersversorgung** voraus. Die Frage nach der Sicherung im Invaliditätsfalle und beim Tode sowie nach der Vorsorge für das Alter spielt in diesen Fällen schon beim Einstellungsgespräch eine große Rolle. Wer hier nichts zu bieten hat, gewinnt den qualifizierten Bewerber nicht, oder er zahlt drauf. Fällig wird dann ein Ausgleich in Geld, etwa für den Abschluß einer Risiko-Lebensversicherung.

Mit der betrieblichen Altersversorgung will das Unternehmen in der Regel außerdem die **Bindung** der Mitarbeiter erreichen. Die Bindungswirkung ist allerdings in den ersten fünf Jahren der Betriebszugehörigkeit vergleichsweise gering: Der Ruhestand ist weit, die Transportabilität des Anspruchs (Unverfallbarkeit) auch. Je mehr sich jedoch die Dienstzeit der Zehnjahresgrenze – dem Regelfall des Eintritts der Unverfallbarkeit – nähert, desto stärker wird die Bindungswirkung. Wer gibt schon eine Anwartschaft auf, deren Rechtsbeständigkeit in greifbare Nähe gerückt ist.

Die Situation wird – oft schlagartig – anders, sobald der Anspruch unverfallbar geworden ist. Betriebspraktiker wissen, daß die Fluktuationsbereitschaft – man könnte auch sagen: **Mobilität** – sprunghaft **wächst**, sobald die **Unverfallbarkeit gesichert** ist. Andererseits spielt beim nicht so leistungsstarken oder aus anderen Gründen weniger geschätzten Mitarbeiter die Zehnjahresgrenze insofern eine Rolle, als der Arbeitgeber eine allfällige Beendigung des Arbeitsverhältnisses tunlichst vor diesem Zeitpunkt ins Werk setzt.

Demnach kann die gesetzliche Unverfallbarkeit die Mobilität der Arbeitskräfte vergrößern oder vermindern. Sobald die **Phase der Indifferenz** (1. bis 5. Dienstjahr) verlassen ist, wirkt die Unverfallbarkeitsgrenze **fluktuationshemmend** bzw. entlassungsfördernd, ab vollendetem **10. Dienstjahr** kehren sich die Wirkungen um, ein unverfallbarer Anspruch ist mobilitäts erleichternd und eher **entlassungshemmend**. Damit hat das Betriebsrentengesetz die Mobilität von Arbeitnehmern im höheren Lebensalter bei längerer Dienstzeit verbessert, wenn nicht überhaupt erst geschaffen.

Vielen gilt die betriebliche Altersversorgung als personalpolitisches Instrument zur Belohnung von Mitarbeiter treue. Sie erscheint dann gleichsam als Äquivalent für die beständige Dienstleistung des Mitarbeiters für das Unternehmen. Es handelt sich gewissermaßen um einen anderen Aspekt der Bindungswirkung. Das Unternehmen selbst bindet sich auf Lebenszeit des Arbeitnehmers, ja sogar darüber hinaus, und vergilt Treue mit Treue.

Die betriebliche Altersversorgung zählt zu den sog. **Hygienefaktoren** i. S. des motivationstheoretischen Erklärungsversuchs, vergleichbar mit Freiheit und frischer Luft: Hat man sie, nimmt man sie als mehr oder minder selbstverständlich hin. Erst wenn sie einem abhanden kommen, wird der Verlust spürbar. Die betriebliche Altersversorgung gehört demnach nicht zu jenen Motivatoren, die geeignet sind, das Leistungsverhalten des Menschen wesentlich zu verbessern. Die Gewöhnung an den Gedanken einer Betriebsrente beruhigt, stimuliert jedoch nicht.

## 2.2 Wertschätzung der betrieblichen Altersversorgung bei den Arbeitnehmern

Empirische Untersuchungen vermitteln auf den ersten Blick den Eindruck, die betriebliche Altersversorgung nehme auf der Skala der **Wertschätzung** durch die Arbeitnehmer generell den 1. Rangplatz ein. Bei näherem Hinsehen bietet sich freilich ein **differenzierteres Bild**: Für jüngere, nicht verheiratete Mitarbeiter zählt die betriebliche Altersversorgung in aller Regel nicht. Dagegen ist die Wertschätzung bei Älteren mit Unterhaltsverpflichtungen hoch.

Allerdings hängt der Fortbestand dieser Wirkung davon ab, daß das zum Sicherheitsgefühl des Mitarbeiters führende **Vertrauen** des Arbeitnehmers nicht ohne Not erschüttert wird. Die betriebliche Altersversorgung darf daher nichts vortäuschen, was sie nicht leistet. Andererseits bleibt das Sicherheitsbedürfnis ungestillt, wenn bestimmte Risiken, wie das der Erwerbsunfähigkeit oder die Versorgung von Hinterbliebenen, ausgeklammert werden oder aber überlange Wartezeiten zur zusätzlichen Eigenvorsorge über Risikolebens- und Berufsunfähigkeitsversicherungen zwingen.



Welcher Mitarbeiter wird schon in seinem Sicherheitsbedürfnis befriedigt, wenn sich ihm der Eindruck aufdrängt, bei einem Optimum von Rückstellungen werde ein Minimum an Leistungen produziert?

### 3. Die betriebliche Altersversorgung als Teil des Alterssicherungssystems

#### 3.1 Die „Drei-Säulen-Theorie“

Die Alterssicherung in der Bundesrepublik Deutschland beruht auf einem dreigliedrigen System. Da die Leistungen aus der gesetzlichen Rentenversicherung keine Vollversorgung garantieren können, muß die Versorgungslücke anderweitig geschlossen werden. Dazu dient die betriebliche Altersversorgung als sog. zweite Säule und die **Eigenversorgung** als dritte.

#### 3.2 Die Sozialversicherungs-Rente als Grundversorgung

##### 3.21 Die ursprüngliche Bedeutung der Sozialversicherungs-Rente für die Alterssicherung

Die gesetzlichen Regelungen von 1891 und 1911 brachten zum ersten Male eine allgemeine Grundversorgung für Arbeiter und Angestellte. Freilich waren die Anfänge in der Arbeiter-Rentenversicherung vergleichsweise bescheiden (*Glombik* 1989, S. 989 ff.). Altersruhegeld wurde erst ab Lebensalter 70 gezahlt, so daß die neue gesetzliche Versicherung angesichts der damals noch wesentlich geringeren Lebenserwartung im Kern Invaliditätssicherung war. Eine **Hinterbliebenen-Versorgung** gab es zunächst nicht. Sie kam erst im Zuge ständiger Leistungsverbesserungen mit der **Reichsversicherungsordnung** von 1911.

Die Rentenreform von 1957 wollte die Grundversorgung schließlich sogar zur Vollversorgung ausbauen, ein Vorhaben, daß sich wegen der permanenten Finanznot des Staates jedoch nicht verwirklichen ließ.

##### 3.22 Die heutige und zukünftige Rolle der Sozialversicherungs-Rente

Die chronische finanzielle Enge führte vielmehr dazu, daß sich der Gesetzgeber immer neue Regelungen einfallen ließ, die im Ergebnis das Versorgungsniveau durch die Sozialversicherungsrente immer weiter absenkten. So wurde 1977 die **Allgemeine Bemessungsgrundlage** für die Sozialversicherungs-Rente auf eine neue Berechnungsart umgestellt. Das hatte zur Folge, daß sie bereits 1986 um 16,2% niedriger war, als sie es nach der alten Formel gewesen wäre. Weitere Senkungen des ursprünglichen Rentenniveaus ergeben sich aus niedrigeren Ansätzen für Ausbil-

dungszeiten. Die durchschnittliche Sozialversicherungs-Rente liegt gegenwärtig nach Angaben der Bundesregierung bei 50% des Arbeitseinkommens.

Der Trend zeigt weiter nach unten. Hierfür sorgt schon das immer ungünstiger werdende Verhältnis von Erwerbstätigen und Rentnern. Nach relativ verlässlichen Prognosen nimmt die Zahl der Erwerbstätigen in den alten Bundesländern von (1989) ca. 26 Mio. auf (2040) ca. 17 Mio. ab. Während gegenwärtig auf zwei Beitragszahler ein Rentner kommt, wird die demographische Entwicklung zur Aktiven-Rentner-Parität im Jahre 2030 führen. Die Regierung hofft, mit einem **Beitragsatz** von **21,4%** im **Jahre 2010** auszukommen. Ohne die Rentenreform hätte der Beitragsatz bis dahin auf 24,5% steigen müssen.

Das Rentenreformgesetz 1992 tastet die bisherige Struktur der Rentenversicherung nicht an. Es bleibt bei dem Versicherungsprinzip sowie der Beitragsbezogenheit der Sozialversicherungs-Rente. Die allgemeine staatsbürgerliche Grundrente erhielt erneut eine Absage. Indessen gibt es Änderungen im Leistungssystem: So steigt das **Berechtigungsalter** für das (bisher vorgezogene) Altersruhegeld bei **Männern** schrittweise von **63 auf 65 im Jahre 2006**; bei **Frauen** ebenfalls auf **65**, jedoch bis zum **Jahre 2012**. Will einer die Rente vorher in Anspruch nehmen, erhält er sie gekürzt.

Die Väter der Neuregelung hegen die **Hoffnung**, mit ihr die Rentenversicherung für die nächsten 20 Jahre an die veränderten demographischen, sozialen und ökonomischen Verhältnisse angepaßt zu haben (*Lubnow* 1991, S. 337). Indessen ist es angesichts der demographischen Entwicklung keineswegs gewiß, ob es bei dieser vergleichsweise moderaten Anhebung, gestreckt über einen verhältnismäßig langen Zeitraum, bleiben kann. Eher ist es wahrscheinlich, daß sich die **Altersgrenze** im Hinblick auf die auch im wiedervereinigten Deutschland schrumpfende deutsche Wohnbevölkerung sowie einen bei qualifizierten Mitgliedern bestimmter Berufsgruppen bereits jetzt erschöpften Arbeitsmarkt in den **nächsten zwei Jahrzehnten dem Lebensalter 70 nähern** oder es sogar erreichen wird.

Zusammenfassend läßt sich konstatieren: An eine **Vollversorgung** durch die Sozialversicherungs-Rente ist **nicht** zu denken. Soweit sie eine Grundversorgung liefert, wird der Versorgungsgrad von jetzt knapp zwei Dritteln des Netto-Arbeitseinkommens allenfalls gehalten werden, tendenziell aber eher **rückläufig** sein.

Das alles weist auf die Bedeutung der betrieblichen Altersversorgung als **Zusatzversorgung** hin.

### 3.3 Die betriebliche Altersversorgung als „zweite Säule“ der Alterssicherung

Rund ein Drittel aller westdeutschen Unternehmen hat eine betriebliche Altersversorgung; der Anteil anspruchsberechtigter Arbeitnehmer – allerdings unter Einschluß des öffentlichen Dienstes der Altbundesländer – wird auf 60–65% geschätzt; in der Privatwirtschaft bestehen ca. 12 bis 13 Mio. Arbeitnehmer-Anwartschaften, 2,5 Mio. Pensionäre und rund 2 Mio. Hinterbliebene beziehen Leistungen aus der betrieblichen Altersversorgung (Lubnow 1991, S. 338). Nach Angaben der Bundesregierung betrug die durchschnittliche Betriebsrente (1988) 330 DM/Monat; dahinter verbergen sich allerdings erhebliche Schwankungsbreiten.

#### 3.31 Ergänzungsfunktion für die Sozialversicherungs-Rente

Die Basisversorgung durch die Sozialversicherungs-Rente wird durch Leistungen aus der betrieblichen Altersversorgung lediglich ergänzt. Ergänzung bedeutet auch Abhängigkeit. Als 1972 die flexible Altersgrenze in der gesetzlichen Rentenversicherung eingeführt wurde, ist zugleich bestimmt worden, daß bei Inanspruchnahme des vorgezogenen Altersruhegeldes ein Anspruch auch auf vorgezogene Betriebsrente bestehe. Eine zusätzliche Belastung, die in manchem Unternehmen mit versicherungsmathematischen Abschlägen für den Fall vorzeitiger Inanspruchnahme quittiert wurde.

Im Hinblick auf die ergänzende Funktion der betrieblichen Altersversorgung stellt sich die Frage nach dem Umfang dieser Zusatzversorgung. Für die Bemessungsskala gibt es zwei äußere Markierungspunkte: die personalpolitisch unerwünschte Überversorgung und die sozialpolitisch verfehlte Unterversorgung.

Was zunächst die Überversorgung angeht, so ist es Aufgabe eines personal- und sozialpolitisch modernen Systems betrieblicher Altersversorgung, Altersbezüge zu vermeiden, die über Plan und Regel hinausgehen. Sieht andererseits ein System betrieblicher Altersversorgung Leistungen vor, die für den Rentner nicht mehr spürbar und in Anteilen an einer vorgestellten Gesamtversorgung kaum noch meßbar sind, können die personal- und sozialpolitischen Ziele einer betrieblichen Altersversorgung ebenfalls nicht erreicht werden.

Ziel ist eine „Normalversorgung“. Zu ihr führt kein exaktes versicherungsmathematisches Rechenwerk, sondern allein eine sozialpolitische Wertentscheidung (Dieterich 1983, S. 78), für die dem Unternehmen ein erheblicher Ermessensspielraum zugestanden werden muß und die im übrigen im Laufe der Zeiten Wandlungen erfährt. Der Arbeitgeber und – in gewissen Grenzen – auch sein Betriebspartner tragen dabei das

Risiko nicht vorhergesehener Entwicklungen. Korrekturen sind später oft nur mit Mühen und unter großen Schwierigkeiten möglich.

Für das normale oder optimale Versorgungsniveau können demnach allenfalls Anhaltspunkte gegeben werden. Der Bedarf des Rentners wird dabei eine wichtige, wenn auch nicht die alleinige Rolle spielen. Hinsichtlich der Entgeltteile unterhalb der Beitragsbemessungsgrenze setzt man heute eine Bandbreite für die betriebliche Altersversorgung von 10% bis 15% an, vom Einkommen darüber etwa 40% bis 60% (*Abrend/Rühmann* 1980, S. 42).

Die Vorstellungen von einer optimalen Gesamtversorgung aus Sozialversicherungsrente, Betriebspension und Eigenvorsorgeanteil schwanken zwischen 70% und 90% des letzten Netto-Einkommens. Wenn das Netto-Gesamteinkommen des Rentners auch bei optimaler Gestaltung nach diesen Überlegungen unter einem vergleichbaren Netto-Aktiveinkommen liegt, so hat dies seinen Grund vor allem in den im Alter regelmäßig wegfallenden „Grundlasten“, wie die für die Kindererziehung und den Hausbau, sowie in ersparten Aufwendungen für die Berufsausübung, etwa für Kleidung, die Fahrt zur Arbeitsstelle oder Verpflegung außer Haus.

Die Differenz zwischen der Grundversorgung durch die Sozialversicherungs-Rente und dem optimalen Versorgungsgrad wird als **Versorgungslücke** bezeichnet. Aufgabe der betrieblichen Altersversorgung ist es, diese Lücke zu verengen; schließen kann sie sie dagegen in der Regel nicht. Das bleibt Aufgabe der „dritten Säule“ des Alterssicherungssystems, der Eigenvorsorge.

*K. Heubeck* (1989, S. 713) sieht bei einem Versorgungsziel von 90% des letzten Netto-Einkommens und einer Sozialversicherungs-Rente von 70% eine durch betriebliche Altersversorgung und Eigenvorsorge zu schließende Versorgungslücke von insgesamt 20%. Erreicht – was realistischer ist – die Sozialversicherungs-Rente allenfalls 60%, bleiben für die 2. und 3. Säule immerhin insgesamt 30%, die zu 20 Prozentpunkten von der betrieblichen Altersversorgung und zu 10 Prozentpunkten durch Eigenvorsorge zu decken wären.

### 3.32 Typen der betrieblichen Altersversorgung

Für die betriebliche Altersversorgung steht ein reichhaltiges Instrumentarium zur Verfügung. In aller Regel wird die Entscheidung darüber, ob ein entgeltabhängiges oder ein Festbetrags-System gewählt wird, ob es Direktzusagen gibt oder eine Pensionskasse gegründet wird, nach personalpolitischen und finanzwirtschaftlichen Kriterien getroffen.

### 3.321 Gesamtversorgungssysteme

Von **Gesamtversorgungssystemen** spricht man in der betrieblichen Altersversorgung dann, wenn die Betriebsrente in irgendeiner Weise mit anderen Versorgungsleistungen, insbesondere mit der Sozialversicherungs-Rente durch ein **Reglement** verknüpft wird. Das geschieht vornehmlich durch die Zusage eines von der abgeleiteten Betriebszugehörigkeit abhängigen Vomhundertsatzes (z. B. 70% der letzten Bruttobezüge) unter Anrechnung von Sozialversicherungs-Renten. Es kann aber auch eine Obergrenze bestimmt werden, durch die die Gesamtversorgung begrenzt wird (z. B. „nicht mehr als 75%“).

Personalpolitisch bieten solche Systeme Vorteile. Sie gestatten dem Arbeitgeber bzw. den Betriebsparteien, sozialpolitische Vorstellungen von einem erwünschten Versorgungsgrad zu realisieren. In der Regel werden die Mitarbeiter in Unternehmen mit Gesamtversorgungssystemen – es sind etwa 6% der Arbeitnehmer mit betrieblicher Altersversorgung – **am besten versorgt**: Sie beziehen im Durchschnitt eine Betriebsrente von z. Zt. 853 DM/Monat.

Jedoch sind Gesamtversorgungssysteme finanzwirtschaftlich zunehmend **unkalkulierbar** geworden. Denn das Verhältnis der Grundversorgung durch die Sozialversicherungs-Rente zur ergänzenden Betriebsrente kann sich verändern. Das ist dann von betriebswirtschaftlichem Nachteil, wenn der Staat mit seinen Finanzen – wie so häufig – nicht auskommt. Bei einem Gesamtversorgungssystem kann das Zurückbleiben der Entwicklung der Sozialversicherungs-Renten zu zusätzlichen Belastungen der betrieblichen Altersversorgung führen; sie stellt dann eine Art ungewollter sozialer Ausfallbürgschaft dar, ein Nachteil, der durch das Rentenreformgesetz 1992 erneut deutlich geworden ist (*Förster* 1990, S. 72).

Eine weitere Unwägbarkeit liegt darin, daß sich das Verhältnis von Versorgungsbezügen und Arbeitsentgelt vergleichbarer Aktiver verschiebt, etwa in der Weise, daß wegen einer Gesamtversorgungszusage die Begrenzung von Anpassungen durch den sog. Nettolohnanstieg bei den Aktiven nicht greift; es kann dann zur Überversorgung kommen. Gesamtversorgungssysteme hängen zudem von der zukünftigen, häufig **inflationinduzierten Einkommensentwicklung** ab. Diese Dynamik der Anwartschaften birgt ein zusätzliches finanzielles Risiko.

### 3.322 Entgeltabhängige Systeme

Entgeltabhängige Systeme haben mit Gesamtversorgungssystemen einen finanzwirtschaftlichen Nachteil gemeinsam: Auch sie sind – teilweise – **dynamisch**. Bei ihnen wird das letzte Einkommen eines bestimmten Zeitraums – z. B. der letzten 5 Jahre vor der Pensionierung – der

Berechnung zugrunde gelegt. Dabei überwiegt der Bezug auf das Bruttoeinkommen; aber auch die Abhängigkeit von den Nettoeinkünften kommt vor. Bei ihnen ergeben sich wegen der größeren Schwierigkeiten der Ermittlung von Nettoeinkommen zusätzliche Probleme.

Im Unterschied zu Gesamtversorgungssystemen wird bei entgeltabhängigen Systemen jedoch nicht ein bestimmter Prozentsatz vom Einkommen als Versorgung garantiert; vielmehr geht der **Anspruch** auf einen bestimmten Prozentsatz je Dienstjahr (z. B. 1,5%/Dienstjahr), oft **aufgebessert durch Sockelbeträge** für die ersten 5 bis 10 Dienstjahre und limitiert durch Höchstgrenzen (z. B. höchstens anrechenbar sind 35 Dienstjahre).

Bei diesen **teildynamischen** Systemen entfällt die unmittelbare Anrechnung einer Sozialversicherungs-Rente. Obergrenzen sind hingegen nicht selten, etwa in Gestalt von Regelungen, wonach Sozialversicherungsrenten und betriebliche Altersversorgung eine gewisse Gesamthöhe (z. B. 75% vom Einkommen) nicht überschreiten dürfen, dies allerdings wiederum gemildert durch die Zusage einer betrieblichen Mindestrente.

Etwa 10% der betrieblich versorgten Arbeitnehmer erhalten entgeltabhängige Betriebsrenten; im Durchschnitt sind das 723 DM/Monat. Damit nehmen entgeltabhängige Betriebsrenten hinsichtlich ihrer Höhe den 2. Rangplatz – hinter den Gesamtversorgungssystemen – ein.

### 3.323 Festbetragssysteme

Bei **Festbetragssystemen** verspricht das Unternehmen entweder einen **bestimmten DM-Betrag** (z. B. 200 DM/Monat) als Rente, oder es setzt je abgeleistetes Dienstjahr einen **festen Betrag** ein (z. B. 10 DM/Monat aus 1991), der mit den übrigen Jahresbeträgen zusammen schließlich die Betriebsrente ergibt – ein sog. Bausteinsystem.

Die Höhe der Festbeträge wird entweder vom Entgelt oder von der Funktion des Begünstigten hergeleitet. Auch bei Festbetragssystemen sind Sockelbeträge für die ersten Dienstjahre möglich sowie die Ziehung von Obergrenzen und die Vereinbarung von Mindestrenten.

Der Aufwand für Festbetragssysteme ist – verglichen mit den beiden anderen Versorgungstypen – der niedrigste. Allerdings liegen auch die durchschnittlichen Renten mit 225 DM/Monat am Ende der Versorgungsskala. Festbetragssysteme lassen sich hinsichtlich ihres finanziellen Aufwands am **besten steuern** und am **leichtesten kontrollieren**. Deshalb bevorzugen 56% aller Unternehmen mit betrieblicher Altersversorgung solche Nominalsysteme.

### 3.33 Gestaltungsformen der betrieblichen Altersversorgung

Es sind vornehmlich **steuerliche** Überlegungen und **finanzwirtschaftliche** Zwecke, die die Wahl der jeweiligen Organisationsform der betrieblichen Altersversorgung bestimmen. Wir unterscheiden:

- Direktzusagen,
- Pensionskassen,
- Unterstützungskassen und
- Direktversicherungen.

**Direktzusagen** sind die bestimmende Form der betrieblichen Altersversorgung; wir finden sie in zwei Dritteln aller Fälle (*Dernberger/Förster/Rößler* 1988, S. 1125). Das restliche Drittel der Versorgungssysteme entfällt auf mittelbare Versorgungsformen. Die Arbeitnehmer werden in diesen Fällen nicht von ihrem (früheren) Arbeitgeber versorgt, sondern von **dritten Institutionen**, wie Pensions- oder Unterstützungskassen sowie Lebensversicherern. Die Mittel hierfür bringt das Unternehmen ganz oder teilweise auf.

#### 3.331 Direktzusagen

Bei der Gestaltungsform der **Direktzusage** verpflichtet sich das Unternehmen selbst, eine Betriebsrente aus betrieblichen Mitteln unmittelbar an den Zuwendungsempfänger (Alters- oder Invalidenrente) oder an seine Hinterbliebenen (Witwen- oder Waisenrente) zu leisten. Zur Sicherung dieser Verpflichtung muß das Unternehmen **Pensionsrückstellungen** bilden.

Die Versorgungsform der Direktzusage ist besonders stark bei oberen Führungskräften und bei größeren, publizitätspflichtigen Unternehmen ausgeprägt (*Schulte* 1989, S. 660). Für 1990 wurden die Rückstellungen für solche Direktzusagen auf 210 Mrd. DM beziffert; allein die jährlichen Zuführungen belaufen sich auf ca. 20 Mrd. DM. Damit sind die Pensionsrückstellungen zu einer der wichtigsten Finanzierungsquellen für viele Unternehmen geworden.

Der hohe Finanzierungseffekt wird auf dem rein buchungstechnischen, also nicht zahlungswirksamen Weg einer Pensionsrückstellung erreicht. Durch sie wird die ertragsteuerliche Wirkung künftiger Pensionsleistungen – jedenfalls teilweise – vor den eigentlichen Zahlungsvorgang verlegt. Freilich ist die steuerliche Entlastungswirkung zeitlich befristet; denn die Rückstellungen sind im Zahlungszeitpunkt gewinnerhöhend aufzulösen. Hinzu kommen substanzsteuerliche Einsparungen, da die Pensionsrückstellungen als Schuldposten abziehbar sind (*Ahrend/Förster/Rößler* 1985, 8. Teil, Rdnr. 45 ff.).

### 3.332 Pensionskassen

**Pensionskassen** stellen – ähnlich wie Unterstützungskassen – die Versorgungsdomäne der tariflichen und außertariflichen Arbeitnehmer dar. Versicherungsrechtlich sind sie Lebensversicherungsunternehmen in der Rechtsform des Versicherungsvereins auf Gegenseitigkeit, jedoch mit der Eigenart, daß sie nicht gewerbsmäßig betrieben werden und unternehmensbezogen sind. Eine besondere Verbreitung haben Pensionskassen für die Arbeitnehmer der chemischen Industrie und im Handel.

Wird die betriebliche Altersversorgung in der Gestalt einer Pensionskasse betrieben, erhält der Arbeitnehmer – anders als bei der Direktzusage – **keinen unmittelbaren Rentenanspruch** gegen seinen Arbeitgeber. Vielmehr zahlt dieser einen (Versicherungs-)Beitrag an eine Pensionskasse. Er kann als Prozentsatz vom Brutto-Monatsentgelt (z. B. 8%) erhoben werden oder – zur Vermeidung von Beitragsdynamik – in Form eines Festbeitrags (z. B. 250 DM/Monat). Oft wird die Zahlung des Arbeitgeberbeitrags dem Grunde und der Höhe nach von der gleichzeitigen Zahlung eines Eigenbeitrags des begünstigten Arbeitnehmers abhängig gemacht, der gleich, niedriger oder (selten) auch höher ausfallen kann.

Der Anteil der Pensionskassen an den betrieblichen Versorgungswerken ist seit Jahren leicht rückläufig. Das mag vor allem mit den ungünstigen Finanzierungseffekten dieser Gestaltungsform zusammenhängen: Die Darlehensaufnahme ist auf ein Drittel des Gesamtvermögens der Pensionskasse beschränkt, die Gewährung von Darlehen an das oder die Trägerunternehmen gänzlich untersagt. Immerhin stehen die Pensionskassen mit rd. 20% noch immer an zweiter Stelle hinter den Direktzusagen. Das Vermögen aller Pensionskassen wird gegenwärtig auf rd. 75 Mrd. DM veranschlagt.

Personalpolitisch bietet die Pensionskasse den von keiner anderen Form der betrieblichen Altersversorgung – sieht man einmal von den bei Direktversicherungen bestehenden Möglichkeiten ab – erreichten Vorteil einer **Eigenbeteiligung** des Versorgungsanwärters.

### 3.333 Unterstützungskassen

Eine relativ bescheidene Rolle für die betriebliche Altersversorgung spielen **Unterstützungskassen**; ihr Anteil wird auf 7% geschätzt. Das Kassenvermögen der rd. 4000 Unterstützungskassen betrug 1990 ca. 30 Mrd. DM.

Unterstützungskassen sind mit einem **Sondervermögen** ausgestattete, rechtlich selbständige Einrichtungen eines oder mehrerer Trägerunternehmen, die deren Beschäftigten Leistungen ohne Rechtsanspruch



gewähren. Die ertrag- und substanzsteuerlichen Finanzierungs- bzw. Einsparungswirkungen sind erheblich geringer als bei Direktzusagen.

Allerdings könnte das Bilanzrichtlinien-Gesetz die Attraktivität dieser Gestaltungsvariante wieder etwas erhöhen, weil im Gegensatz zur Passivierungspflicht bei Direktzusagen die Zuweisungen an Unterstützungskassen nach wie vor freiwillig sind. Von Vorteil gegenüber Pensionskassen ist es wiederum, daß Unterstützungskassen aus ihren Mitteln Darlehen an die Trägerunternehmen geben dürfen.

### 3.334 Direktversicherungen

Den Weg über den Abschluß von Lebensversicherungen zugunsten der Arbeitnehmer durch das Unternehmen – und zwar als alleinige Form der betrieblichen Altersversorgung – gehen schätzungsweise rd. 5% der Unternehmen. Die **Direktversicherung** ist vor allem eine von mittelständischen Unternehmungen genutzte sowie für die Mitarbeiter von Freiberuflern geeignete Versorgungsform, bei der in der Regel das Unternehmen auch die anfallenden Steuern trägt.

In der Form der pauschalbesteuerten Versicherung ist sie außerdem als Ergänzungseinrichtung zu anderen Formen der betrieblichen Altersversorgung in Unternehmen aller Größenordnungen weit verbreitet. Soweit allerdings der Mitarbeiter den Beitrag wie bei den sog. Gehaltsumwandlungs-Versicherungen in vollem Umfange aus eigener Tasche bezahlt und auch die Steuern trägt, kann er diese Lebensversicherung nicht als Form der betrieblichen Altersversorgung erleben. Der aus dem niedrigen Pauschalsteuersatz kommende Vorteil reicht für eine solche Wertschätzung nicht aus.

Bei der Direktversicherung **entfällt die Pflicht zur späteren Anpassung der Leistungen**. Das gilt jedenfalls dann, wenn – wie im Regelfall vereinbart – beim Versorgungseintritt eine Kapitalsumme fällig wird und nicht eine laufende Rente gezahlt wird. Der Versicherungsnehmer sorgt dann durch entsprechende Anlage des Kapitalbetrags selbst für eine Anpassung im Wege einer angemessenen Verzinsung des Kapitals. Im Falle der Rentenzahlung kann das Versicherungsunternehmen seiner dann bestehenden Anpassungspflicht über die Gewinnbeteiligung des Versicherungsnehmers nachkommen.

Demzufolge beschränkt sich die Leistung des Unternehmens bei der Direktversicherung auf die Zahlung der Beiträge aus **eigenen Mitteln** oder auf die Einbehaltung und Abführung von Einkommensteilen des Arbeitnehmers. Jeder weitere Aufwand, insbesondere für die umfangreiche Verwaltung von Versorgungsanwartschaften, entfällt.

### 3.34 Personalpolitische Konsequenzen der jeweiligen Typen- und Formenwahl

#### 3.341 Differenzierung als Mittel der Personalpolitik

Die Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts läßt die Entscheidung des Arbeitgebers mitbestimmungsfrei, **wen** das Unternehmen – allerdings unter Wahrung des Gleichbehandlungsprinzips – mit einer Versorgungszusage bedenken will. Seinem personalpolitischen Konzept folgend, mag es sich für die Versorgung **aller** Mitarbeiter nach gleichen Gestaltungsprinzipien entscheiden oder aber auch nach verschiedenen Systemen. Der Arbeitgeber ist prinzipiell ferner frei in seiner Entscheidung, **nur eine** oder **mehrere** Gruppen von Mitarbeitern zu bedenken, z. B. die oberen Führungskräfte oder die AT-Angestellten. Zur Begründung könnte der Arbeitgeber anführen, diese Gruppen seien für das Unternehmen besonders wichtig, und bei ihnen klaffe überdies die Versorgungslücke weiter als bei anderen. Gründe dieser Art führen außerdem zu Unterschieden in den Gestaltungsformen und Rentenhöhen bei den einzelnen Arbeitnehmergruppen.

Die Differenzierung ist – wenn sie willkürfrei gehalten wird – ein zulässiges Mittel personalpolitischen Handelns. Sowohl aus Gründen des Personalmarketing wie solchen der Personalentwicklung kann es geboten sein, bei der Altersversorgung zu differenzieren. So können z. B. Mitglieder des oberen Führungskreises eine Zusage über eine Versorgung in Höhe von bis zu 50% der letzten Festbezüge erhalten, Außertarifliche Angestellte dagegen Versorgungsansprüche von 20% der Bezüge bis zur Beitragsbemessungsgrenze und von 60% für die über dieser Grenze liegenden Einkommensteile. Oder bei vorangegangener Schließung der betrieblichen Altersversorgung mag eine nur teilweise Wiedereröffnung sachlich gerechtfertigt und personalpolitisch geboten sein, etwa wenn Tarifmitarbeiter tarifliche Vorruhestandsansprüche haben und der Arbeitgeber mit Rücksicht auf die erheblichen Kosten eines solchen Tarifwerks die Altersversorgung zunächst nur für AT-Angestellte öffnet.

#### 3.342 Motivationswirkung des jeweiligen Systems

Personalpolitisch sind **entgeltabhängige Systeme** von besonderem Reiz. Sie verbinden die willkürfreie Dynamik der Anwartschaft und die damit fehlende Gefahr einer inflationären Aushöhlung der Zusage mit dem – wegen ihrer Unabhängigkeit von der Sozialversicherungs-Rente – **nur begrenzten Risiko** von Kostensteigerungen durch externe Faktoren. Allerdings steht diesen positiven Aspekten die **Abhängigkeit** von der – vom Unternehmen nur begrenzt beeinflussbaren – **Einkommensentwicklung** als bleibender Unsicherheitsfaktor gegenüber.

Die Zielvorstellung einer Orientierung des Aufwands am jeweiligen Unternehmensergebnis läßt sich bei entgeltabhängigen Systemen nicht verwirklichen. Fallen Zeiten einer angespannten wirtschaftlichen Lage des Unternehmens mit hohen inflationären Kostensteigerungen zusammen, so kann der Zuführungsaufwand das Unternehmen überfordern.

Bei Festbetragsregelungen ist die leichte Erkennbarkeit des jeweils erdienten Anspruchs von Vorteil. Demotivierend müßte es freilich wirken, wenn die Festbeträge nicht von Zeit zu Zeit angepaßt würden. Personalpolitisch wünschenswert ist eine **regelmäßige** Überprüfung, angelehnt an den **Dreijahresrhythmus** des § 16 BetrAVG. Denn die jedenfalls über einen längeren Zeitraum nach aller Erfahrung nicht zu vermeidende Inflation müßte – ohne Anpassung – die zu erwartende Festbetragsrente mehr und mehr entwerten. Am besten wäre eine **Selbstbindung** des Unternehmens durch Vereinbarung eines festen Überprüfungstermins, verbunden mit der Aufstellung einsehbarer Prüfkriterien.

Auch **Pensionskassen** bieten eine Reihe personalpolitischer Vorteile: Der Arbeitnehmer erkennt leichter den Aufwand, den das Unternehmen treiben muß, was bei Direktzusagen nicht der Fall ist. Voraussetzung für eine personalpolitisch vorteilhafte Wirkung ist freilich auch hier, daß bei festen DM-Finanzierungsbeiträgen die Beitragshöhe in **regelmäßigen** Abständen überprüft und gegebenenfalls angepaßt wird.

Mitarbeiter wissen die betriebliche Altersversorgung über eine Pensionskasse gerade um deswillen besonders zu schätzen, weil sie selbst eine **Eigenleistung** erbringen. Dafür werden sie an der Verwaltung der Pensionskasse beteiligt. Die Trennung von für unternehmerische Zwecke eingesetztem Kapital und Deckungsmitteln für die betriebliche Altersversorgung erhebt im übrigen die Pensionskasse über den Verdacht, die betriebliche Altersversorgung sei eine Veranstaltung zur Selbstfinanzierung des Unternehmens.

Die geringste personalpolitische Motivationswirkung geht von Unterstützungskassen und Direktversicherungen aus. Bei Unterstützungskassen wirkt oft schon die antiquierte Bezeichnung abschreckend: Wer läßt sich schon gern unterstützen? Auch der Ausschluß des Rechtsanspruchs, so eingeschränkt seine Wirkung ist, verhilft der betrieblichen Altersversorgung über Unterstützungskassen nicht eben zu Ansehen.

Die **Direktversicherung** leidet unter ihrer **unternehmensfernen** Abstraktion. Die Verbindung von betrieblicher Altersversorgung und beitragsleistendem Unternehmen ist hier am schwächsten und wird auch so empfunden. Wenn der Arbeitnehmer gar – wie häufig – den Beitrag aus eigener Tasche bezahlt – kann ohnehin niemand erwarten, daß hiervon eine unternehmensrelevante Motivation ausgeht.

### 3.343 Die Wirkung von Vorschalt- und Wartezeiten

Auch heute ist es noch weithin üblich, die Entstehung von Versorgungsanwartschaften von der Erfüllung von Vorschalt- und Wartezeiten abhängig zu machen.

Der finanzielle Nutzen dieser Operation wird von seinen personalpolitischen Nachteilen – jedenfalls bei Führungskräften – aufgewogen: Die Versorgungszusage ist vor der Erfüllung dieser Karenzzeiten im Hinblick auf die Invaliditäts- und die Hinterbliebenenversorgung praktisch wertlos. Mit anderen Worten: Der Arbeitnehmer ist über viele Jahre hinweg genötigt, **zusätzliche Vorkehrungen** gegen diese Risiken durch Abschluß von Berufsunfähigkeits- und (Risiko-)Lebensversicherungen zu treffen, ein Aufwand, den letztlich das Unternehmen doch trägt, wenn nämlich der begehrte Bewerber einen Aufpreis für die zusätzlichen Kosten verlangt.

Personalpolitisch verpufft im übrigen die Wirkung des schönsten Versorgungssystems, wenn keiner es versteht. Den besten Effekt haben verständliche und leicht durchschaubare Systeme. Davon hängt die Wertschätzung der Mitarbeiter nicht zuletzt ab.

### 3.35 Die besondere Bedeutung der betrieblichen Altersversorgung für Führungskräfte

Die besondere Bedeutung, die die betriebliche Altersversorgung für Führungskräfte hat, kennt jeder Praktiker aus Einstellungs- und Personalförderungsgesprächen. Die Frage nach der **betrieblichen Altersversorgung** rangiert unmittelbar hinter der Erörterung der Bar-Vergütung.

Führungskräfte besitzen in etwa zwei Dritteln aller Unternehmen Anspruch auf eine betriebliche Altersversorgung. Angesichts des geringeren Anteils der Sozialversicherung an der Gesamtversorgung der Führungskräfte kommt der betrieblichen Altersversorgung große Bedeutung zu. Dabei ist zu beachten, daß selbst eine absolut hohe Betriebsrente, wie z. B. 50% vom letzten Brutto-Einkommen, noch nicht notwendig einen ausreichenden Versorgungsgrad schafft. Denn der ausgelobte Prozentsatz bezieht sich in aller Regel nur auf die sog. Festbezüge, d. h. das Monatsgehalt. Nicht in die Berechnungsgrundlage einbezogen sind Tantiemen, Boni und andere Einmalzahlungen.

Das Pensionierungsalter und die Modalitäten des Übertritts in den Ruhestand sind gerade für Führungskräfte von erheblichem Interesse. Ein niedriges Eintrittsalter, z. B. mit Vollendung des 60. Lebensjahres, verteuert zwar die betriebliche Altersversorgung, erleichtert aber die Personalentwicklung, weil sich die Aufstiegs-Wartezeit für Führungsnachwuchskräfte verkürzt. Andererseits läuft ein frühes Pensionsalter

dem demographischen Trend entgegen und setzt manchen vorzeitig auf die Seite, der erfahren, leistungsstark und leistungswillig ist.

Personalpolitisch am günstigsten sind daher Reglements, die zwar eine  **feste Höchstaltersgrenze**  haben (z. B. 65), jedoch verbunden mit der  **Option früherer Vertragsbeendigung** , und zwar tunlichst für beide Seiten. Sie eröffnet die Möglichkeit, nach Überschreiten einer Voraltersgrenze (z. B. 60) mit einer angemessenen Ankündigungsfrist den Übergang in den Ruhestand bereits zu einem früheren Termin vorzunehmen, und zwar mit oder ohne versicherungsmathematischen Abschlag.

Eine solche Regelung gibt angesichts unterschiedlicher menschlicher Veranlagungen und Lebenswege, Lebensziele und Wünsche die Möglichkeit, nach den Gegebenheiten des Einzelfalls zu entscheiden. Die Führungskraft wird diesen Freiheitsspielraum zu schätzen wissen. Wer gerne noch bleibt und auch gebraucht wird, tut dann seine Arbeit mit größerer Begeisterung, als wenn er ohne Alternative weitermachen muß.

### 3.36 Die personalpolitische Problematik der Schließung und Neuordnung betrieblicher Versorgungswerke

Seit Ende der 70er Jahre beschäftigt das  **Problem der Aufwandsbegrenzung**  die betriebliche Sozialpolitik. In der betrieblichen Altersversorgung hat dies dann oft zur Schließung von Versorgungseinrichtungen für Neuzugänge, zur Kürzung von Leistungen und zur Einführung von Systemen mit deutlich niedrigeren Ansprüchen geführt.

Die bloße  **Schließung von Versorgungswerken**  unterliegt – wie ihre Einrichtung – nicht der Mitbestimmung des Betriebsrats, wohl aber die Neuordnung, da sie stets auch den mitbestimmungspflichtigen Leistungsplan betrifft (BAG 1988, S. 915). Demzufolge können die Unternehmen bei der Schließung nach finanzwirtschaftlichen Erfordernissen handeln.

Personalpolitisch wirft die Schließung in bezug auf die vorhandene Belegschaft kaum Probleme auf. Denn deren Besitzstand bleibt gewahrt, und selbst die Zuwächse werden von der Schließung allein nicht berührt. Probleme entstehen erst dann, wenn die Unternehmensleitung die Zuwächse der Besitzständler beschneiden möchte, etwa um aus der so „ersparten“ Finanzmasse Neueintretende versorgen zu können. Oder weil sie alle zukünftigen Ansprüche, also sowohl die Zuwächse der Besitzständler wie die Ansprüche der Neueingetretenen nach den gleichen Maßstäben bewertet sehen möchte.

Eingriffe in die Zuwächse unterliegen – wegen ihrer Qualität als Leistungsplanänderungen – der Mitbestimmung des Betriebsrats. Vor der Rechtsprechung des BAG haben „verbösernde“ Betriebsvereinbarungen

jedoch allenfalls dann eine Chance, wenn triftige Gründe vorliegen und ein sog. kollektiver Günstigkeitsvergleich nicht negativ ausfällt (BAG 1987, S. 383 ff.).

### 3.361 Die Gründe für die „Verböserung“ von betrieblichen Versorgungsregelungen

Hauptgrund der Schließung von Versorgungswerken für Neueintritte war die vor allem durch das Betriebsrentengesetz ausgelöste, sprunghaft angestiegene Kostenflut. Anfang der 80er Jahre kamen die damals unbefriedigende Ertragssituation vieler Unternehmen sowie die Ungewißheit über die zukünftige konjunkturelle Entwicklung hinzu. Geblieben sind von allem jedenfalls Unlustgefühle vieler Unternehmer angesichts der andauernden Reglementierung ihrer Entscheidungen sowie wegen der Entscheidungsbeschränkungen durch die Mitbestimmung der Betriebsräte bei der Ausgestaltung der betrieblichen Altersversorgung. Außerdem zwingt die Dynamisierung von Anwartschaften und Leistungen nach wie vor zur Zurückhaltung.

Mit Recht hat *Abrend* (1983, S. 19) gefragt, ob es wirklich sozialer Fortschritt sei, wenn Rentner im Regelfall über § 16 BetrAVG zwar kaufkraftstabile betriebliche Ruhegelder erhalten, die Arbeitgeber aber wegen der Mehrbelastung, der mangelnden Kalkulierbarkeit und Vorausfinanzierbarkeit der Kosten der Anpassung auf die Schließung der Versorgungswerke für Neueintretende ausweichen müssen.

### 3.362 Formen der Aufwandsbegrenzung

Neben der Grundreaktion der Schließung betrieblicher Versorgungseinrichtungen für Neueintritte gibt es eine Fülle anderer Formen der Aufwandsbegrenzung. Die Flucht aus den Gesamtversorgungssystemen war nahezu allgemein. Vielfach ist man von entgeltabhängigen, volldynamischen Gestaltungsformen zu **teildynamischen Nominal- oder Kapitalleistungszusagen** – bei regelmäßiger Anpassung der Anwartschaften – übergegangen. Auch die nur **eingeschränkte Wiedereröffnung** für nur **bestimmte Beschäftigtengruppen** – z. B. AT-Angestellte – kommt vor, und früher gängige Formen der betrieblichen Altersversorgung, wie die Unterstützungskasse, haben an Bedeutung verloren.

### 3.363 Konsequenzen

So einsichtig solche Maßnahmen aus einem finanzwirtschaftlichen Blickwinkel sind, so bedenklich erscheint insbesondere die Schließung für Neueintritte dem Personalpolitiker.

Zunächst wird leicht verkannt, daß die Schließung für sich genommen – also ohne zusätzliche Eingriffe z. B. in die Zuwächse bei den Ansprüchen der Besitzständler – **keine aktuelle Kostenentlastung** bringt. Je nach dem gewählten System der betrieblichen Altersversorgung und der

Struktur der Anwärterschaft wächst die **Belastung** infolge der sich erhöhenden Ansprüche der Anwärter zunächst sogar weiter an und **sinkt** dann erst in kommenden Jahrzehnten ab, um schließlich weit im nächsten Jahrtausend rechnerisch bei **null** zu landen.

Personalpolitisch muß sich in einem solchen Falle jedoch Sprengstoff anhäufen, da Neueingetretene über Jahre und Jahrzehnte keine Altersversorgungsansprüche erwerben können, während die glücklichen „Versorgungsbesitzer“ in der gleichen Zeit ihre Anwartschaften sogar noch steigern. Eine derartige Zweiklassengesellschaft kann sich kein Unternehmen auf Dauer leisten, erst recht nicht sein Betriebsrat. Spätestens wenn eine nennenswerte Minderheit seiner Mitglieder Nichtversorgte sind, wird er die „Nulllösung“ für Neueingetretene anzugreifen versuchen.

Demnach ist es personalpolitisch geboten, die **geschlossene Altersversorgung** wieder zu **öffnen**, sobald dies wirtschaftlich möglich erscheint, auch wenn die Neuregelung ungünstiger ist als die alte Versorgung. Womöglich kann man – unbeschadet der Garantie für die bereits erdienten Besitzstände – gleiche Grundsätze bei allen Zuwächsen anwenden, mögen sie nun von den „Alten“ erworben werden oder von den Neuen.

### 3.4 Die Ergänzung durch Eigenvorsorge

In dem Maße, in dem die beiden ersten Säulen der Alterssicherung bröckeln – wie die Sozialversicherungs-Rente – oder aber die zunehmende Last allein nicht mehr tragen können – wie die betriebliche Altersversorgung –, in dem Maße wächst die Bedeutung der **Eigenvorsorge**. Ihre Entlastungswirkung mag sich im dem Umfang verstärken, wie sie von den Unternehmen unterstützt und gefördert wird. **Hilfe zur Selbsthilfe**, z. B. durch Beratung in Sachen Eigenvorsorge, ist eine moderne Form betrieblicher Sozialpolitik.

Besondere Bedeutung hat die Eigenvorsorge für Führungskräfte, bei deren Alterssicherung die Lücke zwischen Sozialversicherungs-Rente und betrieblicher Altersversorgung auf der einen Seite und Versorgungsoptimum auf der anderen gut und gerne 20% bis 40% betragen kann. Diese Differenz muß die Eigenvorsorge decken, will die Führungskraft nicht einen erheblichen finanziellen und damit womöglich sozialen Abstieg in Kauf nehmen.

Der Umfang möglicher Eigenvorsorge hängt regelmäßig von der Einkommenshöhe ab. Bei Tarifmitarbeitern geht man von einer Belastung durch Eigenvorsorge von 3% bis 5% vom Einkommen aus. Bei den sog. Höherverdienenden soll sie bei 10% und darüber liegen.

#### 4. Zusammenfassung

Die betriebliche Altersversorgung ist die wichtigste und zugleich aufwendigste Sozialleistung eines Unternehmens; ihre Entwicklung stagniert gegenwärtig, insbesondere wegen externer Einflüsse. Im dreigliedrigen System der Alterssicherung ergänzt die betriebliche Altersversorgung – zusammen mit der Eigenvorsorge – die Grundversorgung durch die Sozialversicherung. Ihre Formen- und Gestaltungsvielfalt erlaubt die Wahl des jeweils personalpolitisch wünschbaren und finanzwirtschaftlich tragbaren Durchführungsweges. Die betriebliche Altersversorgung ist von besonderer Bedeutung für die Führungskräfte.

#### Literatur

- Ahrend, P.* (1983), Die ablösende Betriebsvereinbarung im Ruhegeldrecht – ein Beitrag zum „sozialen Fortschritt“? In: *Dieterich, Th., Gamillscheg, F., Wiedemann, H.* (Hrsg.), Festschrift für Marie Luise Hilger und Hermann Stumpf, München, S. 17 ff.
- Ahrend, P., Rühmann, J.* (1980), Die betriebliche Altersversorgung – Leitfaden zur optimalen Gestaltung betrieblicher Versorgungswerke, Herne/Berlin
- Ahrend, P., Förster, W., Rössler, N.* (1985 ff.), Steuerrecht der betrieblichen Altersversorgung, Köln
- Blomeyer, W.* (1988), Deutsche betriebliche Altersversorgung im internationalen Vergleich. In: *Der Betrieb*, S. 1748 ff.
- Dernberger, M., Förster, W., Rössler, N.* (1988), Auswirkungen der Steuerreform auf die betriebliche Altersversorgung. In: *Der Betrieb*, S. 1125 ff.
- Dieterich, Th.* (1983), Zur „Überversorgung“ durch Betriebsrenten. In: *Dieterich, Th., Gamillscheg, F., Wiedemann, H.* (Hrsg.), Festschrift für Marie Luise Hilger und Hermann Stumpf, München, S. 78 ff.
- Förster, W.* (1990), Bewährte Strukturelemente und vermeidbare Schwachstellen in den deutschen Sicherungssystemen mit Blick auf die Rentenreform 1992. In: *Beratungs-GmbH für Altersversorgung Steuerberatungsgesellschaft Dr. Dr. Ernst Heissmann/Deutsches Institut für Betriebswirtschaft e. V.* (Hrsg.), Alterssicherung in Deutschland auf dem Weg in ein erweitertes Europa, Wiesbaden, S. 55 ff.
- Gentz, M.* (1986), Funktionen und Rahmenbedingungen der betrieblichen Altersversorgung in der Personalpolitik. In: *Betriebliche Altersversorgung*, Folge 4, S. 83 ff.
- Glaubrecht, H.* (1987), Die Beteiligungsrechte des Betriebsrats beim Abbau von Personalzusatzleistungen. In: *Glaubrecht, H., Halberstadt, G., Zander, E.* (Hrsg.), Betriebsverfassung in Recht und Praxis, Freiburg, S. 185 ff.
- Glombik, M.* (1989), 100 Jahre Rentenversicherung. In: *Betriebs-Berater*, S. 989 ff.
- Herzog, R.* (1988), Staaten der Frühzeit, München
- Heubeck, G.* (1980), Die ABA und die betriebliche Altersversorgung. In: *Beratungs-GmbH für Altersversorgung Steuerberatungsgesellschaft Dr. Dr. Ernst Heissmann/Deutsches Institut für Betriebswirtschaft e. V.* (Hrsg.), Betriebliche Altersversorgung im Umbruch, Berlin, S. 29 ff.



- Heubeck, K.* (1989), Reform der gesetzlichen Rentenversicherung – eine Herausforderung für die betriebliche Altersversorgung. In: Betriebs-Berater, S. 709 ff.
- Kaukewitsch, P.* (1984), Verbreitung der betrieblichen Altersversorgung im produzierenden Gewerbe. In: Wirtschaft und Statistik, S. 705 ff.
- Lubnow, M.* (1991), Die betriebliche Altersversorgung – Fakten, Zahlen, Analysen. In: Der Betrieb, S. 337 ff.
- Schulte, K. W.* (1989), Betriebliche Altersversorgung und neues Bilanzrecht. In: Betriebs-Berater, S. 659 ff.

### **Höchstgerichtliche Entscheidungen**

- BAG (1980), Urteil vom 17. 1. 1980. In: Der Betrieb, 1980, S. 306 ff.
- BAG (1987), Urteil vom 16. 9. 1986. In: Der Betrieb, 1987, S. 383 ff.
- BAG (1988), Urteil vom 26. 4. 1988. In: Betriebs-Berater, 1988, S. 915 ff.
- BAG (1991), Urteil vom 23. 10. 1990. In: Der Betrieb, 1991, S. 449 ff.



# Kapitel 10

## Nebenleistungen / Sozialleistungen

von *Klaus Hoppe*

1. Vorbemerkungen . . . . .	376
2. Zu den Begriffen . . . . .	378
3. Die Entwicklung der Sozialleistungen . . . . .	379
4. Die Situation heute . . . . .	382
4.1 Die Struktur von freiwilligen Sozialleistungen – ein Beispiel	383
4.2 Sozialleistungen und Unternehmensgröße . . . . .	385
4.3 Struktur und Entwicklung der Arbeitskosten . . . . .	389
4.4 Das System zur Inhaltsbestimmung und Gliederung des Personalzusatzaufwandes der DGFP . . . . .	398
5. Überlegungen zur Gestaltung künftiger Sozialleistungspolitik . . .	408
5.1 Kritische Bestandsaufnahme und Überprüfung der freiwilligen Sozialleistungen . . . . .	408
5.2 Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeiter . . . . .	411
5.3 Definition der Ziele betrieblicher Sozialleistungspolitik . . .	412
6. Nebenleistungen für Führungskräfte . . . . .	414
7. Zusammenfassung . . . . .	418
Literatur . . . . .	418

## 1. Vorbemerkungen

Mit der statistischen Erfassung und Aufbereitung von Zahlen über Personal- und Personalzusatzkosten in der deutschen Wirtschaft nach dem Zweiten Weltkrieg wurde amtlicherseits bereits 1950 durch das Statistische Bundesamt begonnen.

Auch die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände hat erste Erhebungen auf diesem Gebiet 1950 vorgenommen. Im Verlauf der Jahre und nicht zuletzt auch im Auf und Ab der konjunkturellen Lage der Wirtschaft, aber auch im Zusammenhang mit gesetzgeberischen Aktivitäten im Bereich der Wirtschafts- und Sozialpolitik, hat es oft Diskussionen gegeben über die kostenmäßigen Belastungen und Unverträglichkeiten von Maßnahmen und Entwicklungen für die deutschen Unternehmen. Mal waren die Gewerkschaften unzufrieden über die Lohn- und Einkommensentwicklung, das andere Mal klagte die Arbeitgeberseite über die „nicht zu verkraftenden“ Zusatzbelastungen, die entweder durch sog. Leistungsgesetze oder aber durch hart umkämpfte Tarifabschlüsse zustande kamen.

Die bei diesen Gelegenheiten angefachten öffentlichen, teils heftigen Diskussionen waren meist schnell wieder abgeklungen und die Beteiligten gingen wieder zur normalen Tagesordnung über.

Nun hält die Auseinandersetzung über die inzwischen kontinuierlich gestiegenen Personalzusatzkosten in der deutschen Wirtschaft aber schon seit den 70er Jahren an. Die Arbeitgeber behaupten, die Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen gerate aufgrund der bedrohlichen Entwicklung der Arbeitskosten, verursacht durch überhohe Zusatzkosten, zunehmend unter Druck. Die Lage müsse – nicht zuletzt in Anbetracht der bevorstehenden Schaffung des EG-Binnenmarktes – als bedrohlich angesehen werden.

Die Gewerkschaften pochen teilweise mit Nachdruck auf eine weiterhin offensive Umverteilungspolitik und haben sich eine Intensivierung ihrer „Qualitativen Tarifpolitik“ zum Ziel gesetzt. Dabei geht es – neben einer weiterhin aufwärts gerichteten Anpassung der Direktentgelte – um die Vereinbarung von materiellen Zusatzleistungen und die Verbesserung der Arbeitsbedingungen für möglichst viele, besser noch alle Arbeitnehmer.

Die Schaffung zusätzlicher Arbeitsplätze durch Verkürzung der Arbeitszeit, die Verlängerung des Mindesturlaubs auf 6 Wochen für alle, die Ermöglichung eines weichen Überganges in den Ruhestand mit entsprechender finanzieller Absicherung und die tarifliche Begründung von betrieblichen Qualifizierungsmaßnahmen sind in diesem Zusammenhang wichtige gewerkschaftspolitische Zielsetzungen. Dabei spielt auch

das Argument der Begrenzung oder des Abbaues der negativen Auswirkungen einer zunehmend feststellbaren Leistungsverdichtung in den Betrieben eine gewichtige Rolle.

Schließlich ist auch – mindestens seit Anfang der 70er Jahre – von einem Wertewandel in unserer Gesellschaft die Rede. Experten aus Forschung und Lehre, Unternehmer, Personalfachleute, Politiker, Gewerkschafter und Literaten sind eifrig bemüht herauszufinden, was die Menschen in den Betrieben anreizt, ihre Arbeitskraft und ihr Leistungsvermögen maximal zu entfalten, und wie persönliche Leistung des einzelnen sinnvoll und angemessen belohnt werden müsse.

Dabei werden viele Fragen aufgeworfen, untersucht und diskutiert und gelegentlich wird auch der Aufwand nicht gescheut, die von dieser Diskussion direkt Betroffenen, die künftigen Arbeitnehmer und auch die bereits im Berufsleben stehenden Mitarbeiter in den Unternehmen zu befragen.

In diesem Beitrag werden daher die wichtigsten Aspekte dieser Situation näher betrachtet.

Da ist zu fragen, was sind eigentlich Sozialleistungen und Nebenleistungen, welche sind in der Praxis anzutreffen und welche kostenmäßigen Auswirkungen werden durch sie verursacht? Gleichmaßen soll aber auch kritisch hinterfragt werden, was die Mitarbeiter heute und zukünftig an Erwartungen hinsichtlich einer motivations- und leistungsfördernden Sozialpolitik in den Unternehmen haben und was die Unternehmen tun können oder tun müßten, um eine anforderungsgerechte und kostenmäßig vertretbare betriebliche Sozialleistungspolitik zu gestalten.

Gleichzeitig sei aber auf das Kapitel 7 „Entgelt“ hingewiesen, in dem Fragen und Informationen zur unmittelbaren Entlohnung behandelt werden. Dies erscheint insofern angebracht, als es in der Praxis unterschiedliche Vorstellungen darüber gibt, welche Zuwendungen und Leistungen des Betriebes dem direkten Entgelt für geleistete Arbeit zuzuordnen sind und welche als Sozialleistungen oder Nebenleistungen gelten müßten.

Gerade die von Arbeitgeberseite schon seit Jahren immer gern benutzte Formulierung vom „Zweiten Lohn“, der sich in Gestalt immer kostenträgigerer Zusatzleistungen entwickelt habe und zu einer – aus Sicht der Unternehmen – unververtretbaren Kostensituation geführt habe, fordert zu einer Klärung dieser Situation heraus. Das soll mit diesem Beitrag ebenfalls versucht werden, setzt jedoch die kritische Auseinandersetzung mit der Abgrenzung des Entgelts und seiner Bestandteile, d. h. dem „Ersten Lohn“, und den übrigen betrieblichen Leistungen, dem „Zweiten Lohn“, voraus.

## 2. Zu den Begriffen

Kaum ein anderes personalwirtschaftliches Fachgebiet bietet ein so vielfältiges Angebot an Begriffen und Definitionen wie das der betrieblichen Zusatzleistungen. Fachleute sprechen daher gelegentlich von einem babylonischen Sprachengewirr. Dennoch ist man sich einig darin, daß unter betrieblichen Zusatzleistungen alle jene Aufwendungen eines Unternehmens zu verstehen sind, die den Mitarbeitern zusätzlich zum direkten Entgelt für geleistete Arbeit zukommen. Dies können sowohl unmittelbare Geld- und Sachzuwendungen als auch andere Vorteile sein.

Diese Begriffsdefinition umfaßt daher z. B. auch Aufwendungen zur Weiterbildung, Maßnahmen des Gesundheitsschutzes und die ergonomisch sinnvolle Gestaltung von Arbeitsplätzen. Der Begriff der Sozialleistungen wird häufig gleichgesetzt mit den Zusatzleistungen, charakterisiert aber traditionell die Vorstellung von Fürsorge des „Patriarchen“ gegenüber den ihm anvertrauten Arbeitnehmern.

So wird der Begriff „sozial“ oft noch mit der Bedürftigkeit der abhängig Beschäftigten und der Güte und Wohltätigkeit des Unternehmers frühkapitalistischer Zeit in Verbindung gebracht.

Für manche sind Zusatzleistungen und Sozialleistungen jedoch synonyme Begriffe. Andere hingegen wollen den Begriff der betrieblichen **Sozialleistungen** sehr eng ausgelegt wissen, nämlich nur für solche Leistungen, die ein Unternehmen dem in persönliche Notlage geratenen Arbeitnehmer freiwillig gewährt.

In diesem Zusammenhang soll auch darauf hingewiesen werden, daß in den Fachbeiträgen aus Wissenschaft und Praxis der jüngsten Zeit die Tendenz besteht, dem Begriff der betrieblichen Sozialleistungen die Aura der „Wohltätigkeit“ zu nehmen. Statt dessen wird die grundsätzliche personalpolitische Zielsetzung und Anreizwirkung solcher betrieblichen Leistungen in den Vordergrund gestellt. Danach soll mit Hilfe dieser Sozialleistungen die Bereitschaft der Mitarbeiter erhöht werden, bestimmte, dem Betriebsziel dienende Verhaltensweisen zu zeigen, z. B. Leistung, Vermeidung von Absentismus, Verringerung der Fluktuation, Steigerung der Arbeitszufriedenheit, Erhöhung der Beitrittsbereitschaft (dazu *Grawert 1989*).

Im Zusammenhang mit betrieblichen Zusatzleistungen wird häufig auch der Begriff der betrieblichen **Nebenleistungen** verwendet. Im ersten Ansatz kann man wohl davon ausgehen, daß beide Begriffe inhaltlich dasselbe meinen. In jüngster Zeit ist allerdings in der Fachliteratur zu beobachten, daß mit Nebenleistungen ein bestimmter **Empfängerkreis**

der Belegschaft in Verbindung gebracht wird: die qualifizierten außertariflichen Mitarbeiter (Spezialisten), die oberen Führungskräfte bzw. die Leitenden Angestellten.

Dabei handelt es sich thematisch meist um eine Reihe von unmittelbaren oder mittelbaren Zuwendungen oder Dienstleistungen, die diesem Empfängerkreis neben dem vertraglich zugesicherten Entgelt offeriert und in aller Regel auch vertraglich abgesichert werden. Insofern wird in diesem Beitrag der Begriff der Nebenleistungen sehr dicht an das direkte Entgelt herangerückt und damit praktisch deutlich vom Begriff der Sozialleistungen unterschieden.

Wegen der offenkundig zunehmenden Bedeutung eines zusätzlichen Nebenleistungspaketes für hochqualifiziertes Fach- und Führungspersonal soll in diesem Beitrag jedoch darauf gesondert eingegangen werden. Dies um so mehr, als auch die Unternehmensleitungen offensichtlich darum bemüht sind, diese Art von Leistungen sprachlich von den allgemeinen Sozialleistungen des Betriebes abzugrenzen und sie als ein eher eigenständiges Element der Personal- und Entgeltspolitik zu betrachten.

Wenn auch diese Begriffe in der Praxis immer wieder neu und anders definiert und ihre Inhalte nicht immer klar genug abgegrenzt werden, so kann man mit diesem Zustand dennoch leben.

### 3. Die Entwicklung der Sozialleistungen

Viele Firmen sind zu Recht stolz auf ihre lange Tradition umfangreicher sozialer Leistungen für ihre Belegschaft. Manche können ebenso berechtigt darauf verweisen, daß sie zu den ersten Unternehmen gehörten, die bestimmte Institutionen oder Maßnahmen einer fortschrittlichen Sozialpolitik eingerichtet bzw. eingeführt haben.

So wurden beispielsweise bei der Bayer AG, Leverkusen,

- 1885 die Betriebskrankenkasse gegründet,
- 1887 die erste Werkskantine gebaut,
- 1895 der Konsumverein gegründet (Bayer-Kaufhaus),
- 1895 die ersten Werkswohnungen gebaut,
- 1897 die Pensionskasse gegründet,
- 1902 eine Werkbücherei eingerichtet,
- 1903 eine Wohlfahrtsabteilung gebildet,
- 1904 die ersten Sportvereine gegründet und
- 1908 eine Kulturabteilung errichtet.

Diese Maßnahmen entsprachen der seinerzeitigen Bedürfnis- und Bedürftigkeitslage der Mitarbeiter dieses Unternehmens. Andere Firmen

folgten diesen Beispielen und schufen darüber hinaus weitere Leistungen und Einrichtungen. So hat sich über die Jahrzehnte hinweg aus den unterschiedlichsten Gründen und Absichten ein breites Spektrum an betrieblichen Sozialleistungen herausgebildet. Tabelle 1 zeigt eine umfassende Übersicht freiwilliger Leistungen, ohne jedoch den Anspruch auf Vollständigkeit erheben zu können. Dabei wurde auf die Einbeziehung inzwischen gesetzlich begründeter Arbeitgeberleistungen, wie z. B. Arbeitgeberbeiträge zur Sozialversicherung, Mindesturlaub, Entgeltfortzahlung im Urlaubs- und Krankheitsfall verzichtet.

Tabelle 1: Übersicht über gewährte freiwillige Sozialleistungen

Abschlußgratifikation	Eheschließungsbeihilfen	Jugendfahrten	Stipendien
Abschlußprämie		Jugendlager	Studienförderung
Anwesenheitsprämie	Eigenheimbau,	Kaffeeküche	Unterstützungskasse
Arbeitskleidung	werkgefordert	Kantine	Urlaub, zusätzl.
Arbeitsschutzkleidung	Erholungsheim	Kartoffelgeld	Urlaubsgeld
	Erholungskuren	Kindergeld	
Badeanlagen	Essengeld	Kohlengeld	
Baudarlehen		Krankengeldzuschuß	Vermögensbildung
Baukostenzuschuß	Fahrgeldzuschuß	Krankenversicherung	Versicherungsbeihilfe
Beihilfen	Familienfürsorge	Kulturveranstaltungen	Vorbereitung auf den Ruhestand
Belegschaftsaktien	Familienzuschlag	Kunstaustellungen	
Belegschaftsvereine	Firmenaktien	Kurzpausen, bezahlt	
Belegschaftsverkauf	Firmenbürgschaft		
Belegschaftsverpflegung	Firmenjubiläen		
Beratung von Betriebsangehörigen	Fortbildung, privat	Lehrlingsfahrten	Waisengeld
Betriebliche Altersversorgung	Freizeitclubs		Weihnachtsfeier
	Freizeitgestaltung	Maigeld	Weihnachtsgeld
Betriebsausflüge		Mietbeihilfe	Weiterbildungsbeihilfe
Betriebsfeste	Geburtsfeier	Musik (bei der Arbeit)	Werkbücherei
Betriebskrankenkasse	Geschäftsjubiläum		Werksarzt
Betriebspension	Gesundheitsfürsorge	Naturalien	Werksfürsorge
Betriebs sport	Gesundheitsvorsorge	Notstandsbeihilfe	Werks sport
Betriebsunterricht	Gratifikationen		Werkunterricht
Buchgemeinschaft		Schwangerschaftshilfe	Werkzeitschrift
	Handwerkerleistungen	Sozialbetreuer	Wohnbaudarlehen
Darlehen	Hausfrauentag	Sozialhilfe	Wohngeldzuschuß
Deputate	Hausstandszulage	Sport	
Dienstwagen/Privatnutzung	Hobbyräume	Sprachkurse	
Direktversicherung	Jubiläumsgaben	Sterbegeld	Zinszuschuß
	Jubilärfestern		

Konsequenterweise wurden in dieser Übersicht auch verschiedene finanzielle Zuwendungen nicht aufgeführt, auch wenn sie früher einmal dem Bereich der betrieblichen Sozialleistungen zugerechnet wurden, was allerdings auch heute noch von manchen Autoren oder Personalfachleuten geschieht.

Hier seien als Beispiele genannt:

- Leistungszulagen (→ direktes Entgelt)
- erfolgsabhängige Tantieme, Erfolgsprämien (→ direktes Entgelt)
- Ausbildungsvergütungen (→ „Entlohnung“ für Auszubildende)



- Dienstfahrzeug, beruflich genutzt (→Betriebsaufwand)
- betriebliche Aus-/Weiterbildung (→Betriebsaufwand).

Blickt man bei der Entwicklung der betrieblichen Sozialleistungen weit in die Vergangenheit zurück, stand die Freiwilligkeit des Unternehmers – des Patriarchen – bei der Gewährung solcher Leistungen absolut im Vordergrund. Die Löhne waren niedrig und reichten gerade zum Existenzminimum. Die Arbeitnehmer waren auf die Wohltätigkeit und die Fürsorge des Unternehmens angewiesen.

Die traditionellen Ziele betrieblicher Sozialleistungen von damals waren demnach im wesentlichen folgende:

- Fürsorge für die mehr oder minder unmündigen „Belegschaftskinder“ durch den Firmeninhaber als deutlicher Ausdruck des damals üblichen patriarchalischen Führungsstils,
- Erweiterung der materiellen Basis der Arbeitnehmer, da staatliche Sozialleistungen nicht oder nur völlig unzureichend gegeben waren,
- stärkere Bindung an das Unternehmen, insbesondere für qualifizierte Arbeiter und Angestellte,
- Vermeidung der Radikalisierung der Arbeitnehmerschaft.

Insoweit waren also betriebliche Sozialleistungen in der Anfangszeit sehr unternehmensbezogen und stark davon abhängig, welche Vorstellungen der einzelne Unternehmer von der wirtschaftlichen und sozialen Situation und Entwicklung seiner Arbeitnehmerschaft hatte.

Mit der Einrichtung der staatlichen Sozialversicherung und der Gründung von Gewerkschaften wandelte sich das Bild. Während der Gesetzgeber ein Mindestmaß sozialer Absicherung für die abhängig Beschäftigten schuf, kämpften die Gewerkschaften und Arbeitnehmervertretungen in den Betrieben um eine Absicherung bisher freiwillig gewährter und auch um die Einführung neuer Leistungen.

Diese Entwicklung hat bis heute angehalten und führte hinsichtlich der betrieblichen Sozialleistungen zu folgender Situation:

- Ein Teil der früheren betrieblichen Sozialleistungen ist durch Gesetz zu einem rechtlichen Anspruch des Mitarbeiters geworden. Der Arbeitgeber trägt die dadurch verursachten Kosten ganz oder teilweise.
- Ein weiterer Teil ist zu einer staatlichen Mindestfürsorge umfunktioniert worden und wird über das allgemeine Steueraufkommen finanziert.
- Weitere Sozialleistungen sind im Rahmen von Tarifverträgen kollektivrechtlich verankert und stellen somit verbindliche Mindestregelungen dar. Sie sind kostenmäßig vom Unternehmen zu tragen.
- Andere Leistungen sind auf betrieblicher Ebene im Rahmen von Betriebsvereinbarungen gesichert.

- Soweit betriebliche Sozial- und Nebenleistungen weder gesetzlich noch tarifrechtlich oder per Betriebsvereinbarung bindend geregelt sind, verbleiben sie im Bereich der Freiwilligkeit des Unternehmens.

Welche Auswirkungen diese Entwicklung im einzelnen hatte und immer noch hat, ist für das Verständnis der derzeitigen Diskussion um die Sozialleistungen von wesentlicher Bedeutung. Dabei stehen die teilweise immensen Kostenbelastungen, die den Unternehmen vom Gesetzgeber aufgebürdet wurden, ebenso im Vordergrund wie das Streben der Gewerkschaften nach Tarifierung und Nivellierung der von fortschrittlichen Unternehmen neu eingeführten und zunächst freiwilligen Zusatzleistungen. Damit stellt sich für viele Verantwortliche in den Unternehmen die Frage, welche **Spielräume für betriebsindividuelle Maßnahmen** einer zeitgemäßen und kostenmäßig vertretbaren Sozialleistungspolitik überhaupt noch bestehen und ob diese künftig noch aktiv ausgestaltet werden können und sollen.

Nicht zuletzt aber hat sich auch die Einstellung der Mitarbeiter in den Betrieben zur Sozialpolitik schlechthin gewandelt. Die Mitarbeiter sind mündig und selbstbewußter geworden. Ihr Anspruchsdenken hat sich gewandelt, sie haben gelernt, ihre Arbeitsleistung unter marktwirtschaftlichen Gesichtspunkten selbst einzuschätzen. Was früher noch als eine lukrative zusätzliche Leistung eines Unternehmens galt, ist heute oft ein obligatorischer und selbstverständlicher Bestandteil der erwarteten Gegenleistung des Unternehmens im Sinne von Entlohnung oder eine selbstverständliche Arbeitsbedingung.

#### 4. Die Situation heute

Wenn man sich heute intensiver mit Veröffentlichungen über die betriebliche Situation der Sozial- und Nebenleistungen befaßt, stößt man auf eine Fülle teilweise widersprüchlicher, zumindest aber verwirrender Informationen. Zum einen sind da wie eh und je die Darstellungen der meist größeren Unternehmen hinsichtlich ihrer breit gefächerten und als zeitgemäß bezeichneten Sozialleistungen. Mit unverhohlenem Stolz präsentieren sich namhafte Unternehmen mit einer breiten Palette betrieblicher Einrichtungen und Maßnahmen als Ergebnis einer fortschrittlichen, ihrer Meinung nach beispielgebenden Personal- und Sozialpolitik.

Zum anderen wird auf die immensen kostenmäßigen Auswirkungen des sogenannten Zweiten Lohnes verwiesen, der zu einem erheblichen Teil aus den gesetzlichen, tarifvertraglichen und betrieblich vereinbarten sowie den sonstigen freiwilligen Zusatzleistungen für die Mitarbeiter resultiert. Von unvertretbar hohen Arbeitskosten ist die Rede, die die

internationale Wettbewerbsfähigkeit der auf Export ausgerichteten deutschen Wirtschaft zu gefährden drohe. Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften ringen kämpferisch um die Frage, ob es künftig mit den Zusatzleistungen so weitergehen könne oder müsse.

Gleichzeitig ist aber auch fast täglich zu hören und zu lesen, daß es derzeit gerade für die Wirtschaft und die Unternehmen speziell in den alten Bundesländern die besten Zukunftsaussichten gäbe, was Vollbeschäftigung, Ertragslage und Renditeaussichten anbetrifft. Zusätzliche Impulse für das Wachstum der Wirtschaft werden von Fachleuten aus der 1990 vollzogenen Vereinigung der Bundesrepublik und der DDR prognostiziert.

Dennoch sind manche Institutionen und Wirtschaftsexperten bemüht, darauf hinzuweisen, daß mit der bevorstehenden Schaffung des EG-Binnenmarktes schwierige Zeiten auf die deutschen Unternehmen zukommen werden. Die hohen Arbeitskosten hier im Lande, zum Großteil verursacht durch hohe Personalzuzusätze und die daraus resultierenden Aufwendungen, würden zu einer Verschärfung der Wettbewerbssituation führen, die für ganze Branchen, zumindest aber für viele Firmen unangenehme Folgen haben würde. So sei es an der Zeit, nicht nur über die Frage nachzudenken, wie man diese Kostenentwicklung in den Griff bekommen könne, sondern jetzt müsse man vielmehr handeln.

Vor dem Hintergrund solcher Informationen lohnt es sich, die heutige Situation einmal näher und nach verschiedenen Aspekten zu beleuchten.

#### 4.1 Die Struktur von freiwilligen Sozialleistungen – ein Beispiel

Anhand der Ergebnisse einer regelmäßig vom Unternehmensverband Ruhr-Niederrhein bei seinen Mitgliedsfirmen durchgeführten Erhebung soll einmal die Struktur der derzeit in diesem Wirtschaftsbereich anzutreffenden freiwilligen Sozialleistungen, der Pro-Kopf-Aufwand und dessen kostenmäßige Entwicklung 1988 zu 1964 dargestellt werden (*Hemmer 1990, S. 406 ff.*).

Bei dieser Erhebung verzichtete der Unternehmensverband auf die Erfassung des gesetzlichen und tariflichen betrieblichen Sozialaufwandes, weil es nicht Sinn dieser Erhebung gewesen sei, „den betrieblichen, zum Teil gar nicht beeinflussbaren Sozialaufwand in seiner Eigenschaft als Kostenfaktor in der Gesamthöhe zu ermitteln, sondern den freiwilligen, also gestaltungsfähigen Aufwand in seiner Struktur darzulegen“.

Das in Tabelle 2 (S. 384) enthaltene Ergebnis zeigt neben den absoluten Pro-Kopf-Beträgen die prozentuale Veränderung 1988 gegenüber 1964 und auch eine Rangfolge der Leistungsarten nach Höhe des spezifischen Aufwandes.

Tabelle 2: Freiwillige Sozialleistungen in Unternehmen der Industrie Ruhr-Niederrhein (Umfrage 1988; Unternehmerverband Ruhr-Niederrhein; eigene Berechnungen)

Leistungsarten	Pro-Kopf-Betrag - DM -		Veränderung in Prozent
	1988	1964	
Lehrlingsausbildung	1376	146	+ 843
Aufwendungen für ehemalige Mitarbeiter und Hinterbliebene	1236	146	+ 747
Gewinn- und Ertragsbeteiligung	1035	377	+ 175
Allgemeine Gratifikation	567	365	+ 55
Aufwendungen (Altersversorgung) für aktive Mitarbeiter	491	166	+ 196
Zuschüsse zur Werksverpflegung	337	61	+ 453
Abfindungszahlungen	246	-	-
Arbeitssicherheit	231	15	+ 1440
Fortbildungslehrgänge	202	7	+ 2786
Gesundheitliche Betreuung	171	24	+ 613
Jubiläumsgeschenke	145	20	+ 625
Arbeitskleidung	135	15	+ 800
Werksfürsorge	108	12	+ 800
Wohnungshilfe	107	117	- 8
Sonstige Leistungen	80	19	+ 321
Zusätzlich bezahlter Urlaub	78	29	+ 169
Individuelle Beihilfe	51	10	+ 410
Erholungs- und Ferienheime	46	18	+ 156
Fahrtkostenübernahme	39	34	+ 15
Prämien für Verbesserungsvorschläge	35	2	+ 1650
Zuschuß zur Kranken- und Unfallversicherung	34	25	+ 36
Weiterzahlung von Lohn und Gehalt bei Tod	29	7	+ 314
Werkzeitschrift	27	8	+ 238
Zuschüsse an Werkbüchereien	24	4	+ 500
Betriebsausflüge und -feste	24	11	+ 119
Sonst. innerbetriebliche Aufwendung für Information	24	3	+ 700
Kuren und Heilverfahren	15	9	+ 67
Umzugskosten	13	-	-
Kranke	12	6	+ 100
Trennungsgelder	11	9	+ 22
Allgemeine Lehrgänge	9	2	+ 350
Zuwendungen an Werksgruppen	6	3	+ 100
Begabtenförderung	1	5	- 80

Wollte man diese Leistungen kritisch darauf überprüfen, inwieweit es sich um soziale Leistungen handelt, denen eine soziale Motivation zugrunde liegt, müßte man sicher bei verschiedenen Positionen Abstriche machen und sie der Sphäre des rein betrieblichen Interesses oder dem Bereich der produktionsbedingten Notwendigkeit zuweisen. So stellte *Hemmer* in seinem Kommentar dieser Darstellung auch klar, daß bei dieser Erhebung mit voller Absicht die Frage vernachlässigt wurde, ob den hier aufgeführten Sozialleistungen tatsächlich eine soziale Moti-

vation zu unterstellen sei. Beispielsweise wird der Aufwand für Fortbildung, für Information der Belegschaft oder für Verbesserung der Arbeitssicherheit im Katalog dieser Leistungen damit gerechtfertigt, „daß der Akzent in dem überkommenen Begriff vom zusätzlichen freiwilligen Sozialaufwand nicht auf sozialem, sondern auf freiwilligem Aufwand liege“.

Wenn auch diese Erhebungsergebnisse ein eindrucksvolles Beispiel für die Struktur und den Aufwand zusätzlicher betrieblicher Leistungen darstellen, so bleibt doch eine Frage unbeantwortet: „Was sind aus der Sicht der Mitarbeiter freiwillige soziale Leistungen ihres Unternehmens, deren Aufwand sie sich letztlich – entweder individuell oder aber als Gesamtheit aller Arbeitnehmer – als ‚Zweiten Lohn‘ zurechnen lassen müssen?“

Diese Frage mag zunächst akademisch klingen, sie ist aber vor dem Hintergrund der oben beschriebenen Dauerdiskussion um die Arbeitskosten, speziell die Zusatzkosten, und um die Berechtigung von Forderungen nach zeitgemäßen betrieblichen Sozialleistungen von grundlegender Bedeutung. Sicherlich erscheint es plausibel und gerechtfertigt, bei Aufwandsbetrachtungen alle diejenigen Leistungspositionen zu bewerten und zusammenzufassen, die in irgend einem Zusammenhang mit der Beschäftigung von Menschen in einem Betrieb stehen. Bei der Betrachtung von Sozialleistungen – wie in diesem Beispiel – müßten aber die Zielsetzungen und der Zweck für jede einzelne Leistung konsequent hinterfragt und somit eine klare Unterscheidung in „betriebsbezogen“ und in „mitarbeiterbezogen“ erreicht werden. Eine Zusammenfassung dieser beiden Leistungsbereiche unter dem Begriff „Sozialleistungen“ und – aufwandsbezogen – unter dem „Zweiten Lohn“ erscheint im Hinblick auf die hier anzustellenden Überlegungen und die angesprochene Diskussion wenig sinnvoll.

## 4.2 Sozialleistungen und Unternehmensgröße

Ein weiterer Aspekt im Zusammenhang mit gewährten Sozialleistungen stellt auch die Überlegung dar, ob nicht die Großunternehmen das Thema der betrieblichen Sozialleistungen dominieren und damit – natürlich unfreiwillig und unbewußt – den Eindruck vermitteln, es würde in allen deutschen Unternehmen so aussehen wie bei ihnen. Das führt zu folgender Frage: „Haben das Thema der Sozialleistungen und der durch sie verursachte Aufwand in allen Unternehmen dieselbe Bedeutung oder sind sie eher abhängig von der Unternehmensgröße?“

Um hier etwas mehr Klarheit hineinzubringen, sei auf das Ergebnis der Arbeitsstättenzählung 1987 in der „alten“ Bundesrepublik hingewiesen (Presse- und Informationsdienst der Bundesregierung 1989). Danach

arbeiteten am Erhebungsstichtag 26 974 000 Beschäftigte (einschließlich Inhaber) in insgesamt 2 581 171 Arbeitsstätten, vom Ein-Mann-Betrieb bis zum Großunternehmen.

Tabelle 3 zeigt die detaillierte Aufgliederung der Arbeitsstätten nach Größenklassen und die den Betrieben einer Größenklasse jeweils zuzuordnenden Beschäftigten.

*Tabelle 3: Arbeitsstätten und Beschäftigte in der Bundesrepublik 1987 (Sozialpolitische Umschau Nr. 257/1989, 26. Juni 1989, des Presse- und Informationsamtes der Bundesregierung)*

Ergebnisse der Arbeitsstättenzählung 1987		
Arbeitsstätten		Beschäftigte
1.565	<b>Großbetriebe</b> 1.000 und mehr Beschäftigte	3.574.000
32.392	<b>Größere Betriebe</b> 100 bis 999 Beschäftigte	7.885.000
152.372	<b>Mittelbetriebe</b> 20 bis 99 Beschäftigte	6.054.000
211.828	<b>Kleinbetriebe</b> 10 bis 19 Beschäftigte	2.808.000
1.532.803	<b>Kleinstbetriebe</b> 2 bis 9 Beschäftigte	6.003.000
650.211	<b>Ein-Mann-Betriebe</b>	650.211

Geht man einmal von dem in Tabelle 1 und 2 gezeigten Spektrum derzeit anzutreffender freiwilliger Sozialleistungen aus und berücksichtigt die praktischen Voraussetzungen und Umstände, die mit einzelnen Leistungen tatsächlich verbunden werden müssen, lassen sich folgende Hypothesen aufstellen:

(1) „Eine Reihe von Sozialleistungen ist überhaupt nur in größeren Betrieben und Großbetrieben anzutreffen, teilweise auch dort nur sinnvoll einsetzbar.“ Das dürfte beispielsweise für folgende Einrichtungen bzw. Maßnahmen gelten:

- Werkwohnungen,
- eigene Sport- und Freizeiteinrichtungen (z. B. Sportplatz, Schwimmbad, Ferienheim),
- eigene Werksküche,
- Werkskindergarten,
- Werksbücherei,
- Betriebskrankenkasse,

- betriebliche Altersversorgung, Pensionskasse,
- eigener Werkarzt,
- werkseigener Sozialbetreuer,
- Werkszeitschrift.

Das würde bedeuten, daß solche Sozialleistungen überhaupt „nur“ in etwa 34 000 Betrieben (rd. 1,32% aller Betriebe) anzutreffen wären. Davon würden maximal rd. 11 460 000 Beschäftigte (rd. 42,5% aller Beschäftigten) profitieren können. Dies ist jedoch eine Maximalbetrachtung, die reale Situation dürfte deutlich darunter liegen. Folglich wäre für die weitaus überwiegende Mehrheit der Betriebe und für weit mehr als die Hälfte der Beschäftigten eine Diskussion um die hier angesprochenen Sozialeinrichtungen und -leistungen irrelevant, zumindest aber aus sachlichen Erwägungen heraus wenig chancenreich.

- (2) „Viele Betriebe – Mittelbetriebe, Kleinbetriebe und Kleinstbetriebe – betreiben eine ‚Null-Sozialleistungspolitik‘. Wegen fehlender Tarifgebundenheit und mangels Arbeitnehmervertretung bleiben vergleichbare Leistungen größerer Betriebe völlig aus oder sind praktisch allein der Freiwilligkeit des Firmeninhabers überlassen.“ Aus dem Spektrum der für solche Betriebe in Frage kommenden freiwilligen Sozialleistungen dürften tendenziell solche zum Einsatz gelangen, mit deren Einrichtung und Abwicklung die wenigsten Nebenaufwendungen personeller und finanzieller Art verbunden sind, zumal davon auszugehen ist, daß diese Betriebe ihr Verwaltungspersonal (Unproduktiv-Personal) besonders niedrig halten wollen und auch müssen. Insofern dürften für diese Betriebe tendenziell folgende Sozialleistungen zur Disposition stehen:
- Beihilfen in individuellen Notsituationen,
  - Deputate, Rabattgewährung,
  - Direktversicherung,
  - Fahrgeldzuschüsse,
  - Arbeitnehmerdarlehen zur Wohnraumbeschaffung,
  - Essengeldzuschüsse,
  - Gratifikationen bei Dienstjubiläen,
  - vermögenswirksame Leistungen,
  - Urlaubsgeld,
  - Weihnachtsgeld, Jahresabschlußgratifikation.

Das wiederum würde bedeuten, daß solche eher rein finanziellen Zusatzleistungen für etwa 1,9 Mio Betriebe mit 2 bis 99 Beschäftigten (rd. 73,5% aller Betriebe) in Frage kämen. Davon würden maximal rd. 14 865 000 Beschäftigte (rd. 55,1% aller Beschäftigten) profitieren können. Dies ist jedoch ebenfalls eine Maximalbetrachtung. Wegen fehlender Erhebungsdaten über die tatsächliche Situation in diesen Betrieben kann nur von der Annahme ausgegangen werden,

daß es für viele der bei diesen Betrieben Beschäftigte in der Praxis keine oder nur äußerst bescheidene Sozialleistungen gibt.

In verschiedenen Gesprächen, die der Autor in jüngster Vergangenheit mit Beschäftigten aus solchen Kleinst- und Kleinbetrieben in Hamburg und dem Hamburger Umland geführt hat, konnte er seine These und die hier getroffenen Annahmen bestätigt finden.

Die hier angestellte Betrachtung „Sozialleistungen und Unternehmensgröße“ muß nach Auffassung des Autors hinsichtlich der Diskussion um die heutige und die künftige Sozialleistungspolitik in den Unternehmen zu folgenden Schlüssen bzw. Einschätzungen führen:

- Eine sinnvolle Auseinandersetzung mit der Sozialleistungspolitik eines Unternehmens ist erst möglich, wenn geklärt ist, um welche Betriebsgröße es sich handelt und welches Spektrum an Sozialleistungen generell in dem betreffenden Betrieb überhaupt „machbar“ erscheint.
- Die vergleichsweise wenigen größeren Betriebe und Großbetriebe unterscheiden sich erheblich in dem Spektrum und dem Ausmaß ihrer gebotenen Sozialleistungen von der weitaus größeren Anzahl der Mittel-, Klein- und Kleinstbetriebe. Die schlichte Projektion der Sozialpolitik von Großbetrieben auf deutlich kleinere Unternehmen ist wenig sinnvoll.
- Die Firmeninhaber und Beschäftigten von Mittel-, Klein- und Kleinstbetrieben – und das ist die Mehrzahl der hier in Frage stehenden Personen – können mit der teilweise global geführten Diskussion um betriebliche Sozialleistungen überhaupt nicht „erreicht“ werden. Sie stehen vielen Teilthemen und Problemen entweder verständnislos oder verunsichert gegenüber.
- Es besteht faktisch eine Zwei-Klassen-Gesellschaft hinsichtlich der betrieblichen Sozialleistungen:
  - Eine geringere Anzahl der Gesamtbeschäftigten erfreut sich eines breiten Spektrums an betrieblichen Sozialleistungen. Die dafür verantwortlichen Unternehmensleitungen sind u. U. darüber eher besorgt und machen sich Gedanken darüber, ob und wie das in Zukunft geändert werden kann.
  - Die andere, weitaus größere Gruppe der Gesamtbeschäftigten muß sich entweder mit den gesetzlich und evtl. tarifvertraglich verbrieften Mindestleistungen zufriedengeben oder hofft darauf, daß ihr Chef auch weiterhin ein wenig mehr für sie „übrig hat“.
- Die häufig von Politikern und Wirtschaftsfachleuten gebrauchte **Chancengleichheit** findet im Bereich der betrieblichen Sozialpolitik – insgesamt betrachtet – überhaupt nicht statt. Wer das Glück hat, in einem größeren Unternehmen oder einem Großbetrieb als Mitarbeiter tätig zu sein, genießt die Fülle der betrieblichen Sozialleistungen.



Die vielen Arbeitnehmer jedoch, die dieses Glück nicht haben, wissen möglicherweise gar nicht, was ihnen entgeht. Haben sie dennoch Kenntnis von den teils umfangreichen Sozialleistungen der Großbetriebe, bleibt ihnen oft nur der Wechsel dorthin oder die resignierende Feststellung, „daß sich das schließlich ja nur die großen Unternehmen leisten können“.

- Manche Unternehmensleitung – sich durchaus dieser Problematik bewußt und um das Image ihres Unternehmens besorgt – hält sich nicht zu Unrecht in der Herausstellung der Fülle der eigenen betrieblichen Sozialleistungen zurück. Man hat erkannt, daß Kunden – und dazu zählen möglicherweise auch die „unterprivilegierten“ Beschäftigten der kleineren Unternehmen – letztlich über die Preise auch die Zusatz- und Sozialaufwendungen bezahlen müssen. Und letztere will man ungern „ins Gerede bringen“.
- Die zwischen Gewerkschaften, Arbeitnehmervertretungen, Arbeitgeberverbänden und Unternehmensleitungen geführte Diskussion um betriebliche Zusatzleistungen ist häufig von Begriffen wie „Gleichbehandlung“, „Vereinbarung“, „Besitzstand“ und „Individualisierung“ geprägt. Während einige Gewerkschaften sich zum Ziel gesetzt haben, den Bereich der „qualitativen Tarifpolitik“ zu forcieren – und damit sind auch die betrieblichen Sozialleistungen gemeint –, setzen die Arbeitgeber auf mehr Betriebsindividualität und die Abkehr vom bisherigen Generalisierungsprinzip. Die derzeitige Diskussion ist eher ideologisch festgefahren und – auf seiten der Arbeitgeber – in starkem Maße von traditionellem Denken und der Angst vor dem weiteren Anstieg der Personalzusatzkosten geprägt. Bezeichnenderweise ist nur zaghaft zu spüren, daß alle Beteiligten sich gemeinsam zurückbesinnen wollen auf die aktuellen Bedürfnisse und Wünsche der Mitarbeiter und wie man diese mit den Möglichkeiten und den Interessen der Unternehmen wieder mehr in Einklang bringen könnte.

### 4.3 Struktur und Entwicklung der Arbeitskosten

Die von den Betrieben erbrachten Zusatzleistungen, Sozial- und Nebenleistungen kosten Geld und müssen wirtschaftlich verkraftet werden. Dabei spielt es keine Rolle, ob diese Leistungen gesetzlich, tarifvertraglich, auf Betriebsvereinbarungen, auf einzelvertraglicher Basis oder gänzlich ohne Anspruchsgrundlage für den Leistungsempfänger begründet sind. Die Erfahrungen der Vergangenheit zeigen, daß bei der „Schöpfung“ solcher Leistungen durch den Gesetzgeber keinerlei Rücksicht auf die wirtschaftliche Kraft des einzelnen Unternehmens genommen wird. Hier zählt die Gesamtwirtschaft und deren Finanz- und Ertragskraft, hier werden allenfalls die globalen Daten der Wirtschaft

insgesamt und die Prognosen über die konjunkturelle Entwicklung als Hilfsgrößen herangezogen.

Schließlich spielen auch noch die kurzatmigen Sichtweisen der Parteipolitiker eine gewisse Rolle, die sich – meist erst nach gewonnenen Wahlen – mit der Verabschiedung zusätzlicher Leistungsgesetze für die Unternehmen befassen. Solche neuen Leistungsgesetze gelten dann für lange Zeit und sind nur schwer wieder aus der Welt zu schaffen. Aber auch die Gewerkschaften beteiligen sich intensiv daran, die kostenmäßige Belastung der einzelnen Unternehmen durch branchenweite Generalisierung kostenträchtiger Zusatzleistungen dauerhaft zu erhöhen, ohne aber die Möglichkeiten des einzelnen Unternehmens, dessen Markt- und Kostensituation zu prüfen oder gar zu berücksichtigen. Sehr zum Leidwesen der Arbeitgeberverbände trägt die Ideologie einer ungebrochenen Gleichmacherei dazu bei, daß sich die einzelnen Unternehmen mit den Kostenfolgen der tarifvertraglich neu festgelegten Leistungen abzufinden haben.

Insoweit ist es nicht verwunderlich, wenn die Arbeitgeber über ihre Verbände der interessierten Umwelt regelmäßig und mit fachmännischem Geschick die Folgen der auf obige Weise zustande gekommenen Lasten für die deutsche Wirtschaft und deren Beschäftigte vor Augen halten.

Das Institut der deutschen Wirtschaft (IW), eine Institution der bundesdeutschen Arbeitgeberverbände, ermittelt und veröffentlicht deshalb regelmäßig u. a. die Direktentgelte, die Personalzusatzkosten und die Arbeitskosten je Stunde u. a. in der Verarbeitenden Industrie und im Dienstleistungsbereich. Es benutzt dabei die vom Statistischen Bundesamt in mehrjährigem Abstand erhobenen Daten und stellt für die Zeit nach der letzten amtlichen Erhebung jeweils eigene Berechnungen an.

Bei diesen eigenen Berechnungen greift das IW hauptsächlich auf die Beitragssätze und Bemessungsgrenzen der Sozialversicherung, aktuell abgeschlossene Tarifverträge, den Sozialbericht der Bundesregierung und auf die Daten der Betriebs- und Ortskrankenkassen zum Krankenstand zurück.

Im Ergebnis werden beispielsweise die historische Entwicklung dieser Werte und auch ihr Verhältnis zu den Wirtschaftszweigen anderer Länder beobachtet und analysiert. Im folgenden soll versucht werden herauszufinden, welche Folgerungen sich aus einer solchen statistischen Berichterstattung für die künftige Gestaltung der betrieblichen Sozialleistungen im einzelnen Unternehmen ziehen lassen.

Die Tabelle 4 zeigt am Beispiel des Produzierenden Gewerbes zunächst die Personalzusatzkosten im historischen Vergleich der Jahre 1966, 1975, 1978, 1981, 1984, 1985, 1986, 1988 und 1989. Dabei wird

Tabelle 4: Personalzusatzkosten im Produzierenden Gewerbe 1966–1989 (bis 1984 Statistisches Bundesamt, danach IW-Berechnungen)

Zusatzkosten in % des Entgelts für geleistete Arbeit <sup>1)</sup>									
	1966	1975	1978	1981	1984	1985	1986	1988	1989
<b>Insgesamt</b>	<b>43,4</b>	<b>62,8</b>	<b>71,8</b>	<b>77,5</b>	<b>81,6</b>	<b>82,3</b>	<b>83,1</b>	<b>83,6</b>	<b>82,8</b>
<b>Gesetzl. Personalzusatzkosten</b>	<b>19,4</b>	<b>30,7</b>	<b>33,6</b>	<b>34,7</b>	<b>34,7</b>	<b>35,2</b>	<b>35,7</b>	<b>36,0</b>	<b>36,0</b>
Sozialversicherungsbeiträge der Arbeitgeber	11,7	17,7	19,8	20,7	21,9	22,1	22,4	22,7	23,1
Bezahlte Feiertage und sonstige Ausfallzeiten	4,0	5,1	5,2	5,6	5,3	5,3	5,3 <sup>2)</sup>	5,3 <sup>2)</sup>	5,4 <sup>2)</sup>
Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall	1,7	5,4	5,9	5,7	4,9	5,1	5,3	5,3	5,1
Sonstige gesetzliche Personalzusatzkosten	1,9	2,5	2,7	2,7	2,7	2,7	2,7	2,7	2,4
<b>Tarifliche und betriebliche Personalzusatzkosten</b>	<b>24,0</b>	<b>32,1</b>	<b>38,2</b>	<b>42,8</b>	<b>46,9</b>	<b>47,1</b>	<b>47,4</b>	<b>47,6</b>	<b>46,8</b>
Urlaub, einschließlich Urlaubsgeld	9,8	15,9	17,0	19,5	20,5	20,6	20,6	20,6	20,6
Sonderzahlungen (Gratifikationen, 13. Monatsgehalt usw.)	5,0	7,4	8,2	8,9	9,6	9,7	9,8	9,9	10,0
Betriebliche Altersversorgung	4,1	2,4	6,3	6,9	9,0	9,1	9,2	9,4	8,8
Vermögensbildung	0,2	1,5	1,8	1,9	1,7	1,6	1,6	1,5	1,5
Sonstige Personalzusatzkosten	4,9	4,9	4,9	5,6	6,1	6,1	6,2	6,2	5,9

<sup>1)</sup> Unternehmen mit 50 und mehr Beschäftigten. Das Entgelt für geleistete Arbeit ist der um die Sonderzahlungen und um das Entgelt für arbeitsfreie Tage verminderte Bruttolohn oder das entsprechende Bruttogehalt.

<sup>2)</sup> Aus methodischen Gründen wurde mit einer konstanten Zahl von Feiertagen gerechnet.

grundsätzlich unterschieden in den Block der gesetzlichen Personalzusatzkosten und in den Block der sowohl tariflich begründeten als auch der betrieblich „verursachten“ Personalzusatzkosten.

Insgesamt sind die Personalzusatzkosten im Zeitraum 1966 bis 1989 fast auf das Doppelte angestiegen, wobei allerdings in den letzten 6 Jahren der Anstieg als vergleichsweise gering anzusehen ist.

Die gesetzlichen Personalzusatzkosten haben im Gesamtzeitraum um gut 85% zugenommen (von 19,4 auf 36,0% des Entgelts für geleistete Arbeit). Die tariflichen und betrieblichen Personalzusatzkosten hingegen „schafften“ einen Anstieg um 95% (von 24,0 auf 46,8%). Bei dieser statistischen Erhebung ist – wie bei jeder statistischen Betrachtung – auf die Berechnungsgrundlagen und den Erhebungsumfang hinzuweisen.

So ist zunächst anzumerken, daß die erhobenen Zahlen nur die Unternehmen erfaßt, die 50 und mehr Beschäftigte haben. Das führt dazu, daß weder Klein- noch Kleinstbetriebe noch ein Teil der Mittelbetriebe (20 bis 99 Beschäftigte) in dieser Erhebung berücksichtigt sind. Unter der nicht unbegründeten Annahme, daß bei den nicht erfaßten Unter-

nehmen der Umfang der tariflichen und betrieblichen Sozialleistungen deutlich niedriger liegen dürfte, müßten sich bei einer Vollerfassung insgesamt geringere Prozentwerte ergeben.

Ein weiterer Punkt, der die Aussagekraft dieser Erhebungsdaten reduziert, liegt in der Definition und Zuordnung der Personalzusatzkosten. Wie die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. (DGFP) bei ihren Untersuchungen zur Entwicklung eines eigenen Systems zur Inhaltsbestimmung und Gliederung des Personalzusatzaufwandes herausgefunden hat, gibt es in der Erhebung des Statistischen Bundesamtes einige Mängel, die deren Aussagekraft deutlich schmälern (DGFP 1988). So würden vom Statistischen Bundesamt beispielsweise die Tantiemen und Erfolgsbeteiligungen für übertarifliche Mitarbeiter und Leitende Angestellte fälschlicherweise dem Personalzusatzaufwand zugerechnet statt dem direkten Entgelt, also der Bezugsbasis der Zusatzkosten. Weiterhin würden den Personalzusatzkosten auch Auslösungen und Trennungsentschädigungen, die gesamten Ausbildungsvergütungen, die Aufwendungen für Arbeitskleidung sowie Umzugskostenersatzungen zugeordnet, obwohl dies sachlich nicht gerechtfertigt sei.

Die Experten, die sich bei der DGFP mit dieser Thematik in den vergangenen Jahren intensiv auseinandergesetzt haben, fassen diesen Sachverhalt wie folgt zusammen:

„Mit der Einbeziehung derart fragwürdiger Posten in den Personalzusatzaufwand werden Zweifel an der Gesamtaussage geweckt. Auch den Unternehmen ist nicht damit gedient, den Personalzusatzaufwand, der ohnehin hoch genug ist, mit derart fragwürdigen Bestandteilen ‚anzureichern‘. Dann darf man sich nicht wundern, wenn Betriebsräte und Gewerkschaften diesen Aussagen wenig Glauben schenken und versuchen, eigene Rechenwerke, die dann auch nicht besser sind, aufzustellen. Möglicherweise liegen diese Mängel auch darin, daß man sich keine eindeutigen Ziele gesetzt hat, die man mit dieser Aussage verfolgte. Es werden daher häufig mitarbeiterorientierte Zielsetzungen mit kalkulatorischen vermischt. Deshalb ist es notwendig, die Zielsetzung zu formulieren, bevor Inhalt, Darstellungs- und Berechnungsmethoden festgelegt werden.“

Vor dem Hintergrund dieser Schwächen erscheint es nur allzu ratsam, Vorsicht walten zu lassen. Da es sich letztlich aber ohnehin um eine Durchschnittsbetrachtung über eine große Anzahl von Betrieben mit teils gravierenden Abweichungen im Bereich des tariflichen und betrieblichen Zusatzkostenblocks handelt, bleibt dem einzelnen Betrieb nur eine individuelle eigene Berechnung und Beurteilung seiner Zusatzkosten übrig. Dennoch kann die Erhebung wichtige Aufschlüsse über

den Entwicklungstrend und – bei der Betrachtung der Situation innerhalb einer Branche – gewisse Hilfestellung geben.

Schließlich kann auch ein Vergleich der verschiedenen Wirtschaftszweige hinsichtlich ihrer Personalzusatzkosten interessante Hinweise geben. Tabelle 5 zeigt daher die vom Institut der deutschen Wirtschaft berechneten Daten aus dem Jahr 1989 für den Großhandel, den Einzelhandel, die Banken, die Versicherungen und das Produzierende Gewerbe in den alten Ländern der Bundesrepublik Deutschland.

Tabelle 5: Personalzusatzkosten 1989 in ausgewählten westdeutschen Wirtschaftszweigen (Statistisches Bundesamt und IW-Berechnungen)

Je 100 DM Direktlohn wurden von den Unternehmen 1989 an Personalzusatzkosten gezahlt :					
	Großhandel	Einzelhandel	Banken	Versicherungen	Produzier. Gewerbe
<b>Gesetzliche Personalzusatzkosten</b>	<b>32,50</b>	<b>33,40</b>	<b>34,40</b>	<b>34,60</b>	<b>36,00</b>
Sozialvers.-beiträge der Arbeitgeber	22,10	23,20	24,10	23,10	23,10
Bezahlte Feiertage und sonstige Ausfallzeiten	5,00	4,60	5,30	5,60	5,40
Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall	3,90	4,20	3,90	4,70	5,10
Sonstige gesetzliche Personalzusatzkosten	1,50	1,40	1,10	1,20	2,40
<b>Tarifliche und betriebliche Personalzusatzkosten</b>	<b>35,80</b>	<b>37,20</b>	<b>67,10</b>	<b>61,90</b>	<b>46,80</b>
Urlaub, einschließlich Urlaubsgeld	17,70	18,30	15,50	19,30	20,60
Sonderzahlungen (Gratifikationen, 13. Monatsgehalt)	8,20	8,10	21,20	15,20	10,00
Betriebl. Altersversorgung	4,30	3,20	16,30	17,20	8,80
Vermögensbildung	1,40	1,00	2,30	1,50	1,50
Sonstige Personalzusatzkosten	4,20	6,60	11,80	8,70	5,90
<b>Summe der Personalzusatzkosten</b>	<b>68,30</b>	<b>70,60</b>	<b>101,50</b>	<b>96,50</b>	<b>82,80</b>

Trotz der oben genannten Schwächen dieser Erhebung ist doch eindeutig erkennbar, daß die gravierenden Unterschiede im Bereich der tariflichen und betrieblichen Personalzusatzkosten bei den Banken und den Versicherungen gegenüber den übrigen Wirtschaftszweigen aus den deutlich höheren Leistungen bei den Sonderzahlungen und der betrieblichen Altersversorgung resultieren. Die eindeutige Spitzenposition der Banken wird noch durch besonders hohe sonstige Personalzusatzkosten gefestigt.

Vor dem Hintergrund dieser Zahlen muß an dieser Stelle die Frage erlaubt sein, warum eigentlich auf Arbeitgeberseite so häufig und laut über die Höhe der gesetzlichen Personalzusatzkosten geklagt wird, während beispielsweise bei Banken und Versicherungen der tariflich

und betrieblich verursachte Zusatzkostenanteil fast schon die doppelte Höhe erreicht hat. Sicherlich wird die demnächst erfolgende Schaffung des EG-Binnenmarktes auch für die Banken und Versicherungen zeigen, ob sie – wegen der dann für sie verschärften Wettbewerbssituation – ihre Personalzusatzkosten kritischer betrachten müssen als bisher.

Eine vergleichende Beurteilung der Arbeitskosten, der Personalzusatzkosten und deren Entwicklung wäre nicht vollständig, ohne einen Blick auf die westeuropäischen Nachbarn und die außereuropäischen Länder, mit denen die deutsche Wirtschaft im Wettbewerb steht, zu werfen. Tabelle 6 zeigt daher die Arbeitskosten je Stunde im historischen Vergleich 1970 und 1989 sowie im Vergleich zu 20 anderen Ländern im Bereich der Verarbeitenden Industrie. Gleichzeitig werden die Arbeitskosten 1989 aufgesplittet in den DM-Betrag für das Direktentgelt und die Zusatzkosten. Die Übersicht führt die Verarbeitende Industrie der „alten“ Bundesrepublik Deutschland als Spitzenreiter mit DM 35,74, gefolgt von der Schweiz mit DM 34,45 und Schweden dichtauf mit DM 34,41. Am Ende mit deutlichem Abstand zu Irland (DM 19,50) finden sich Griechenland (DM 10,45), die Türkei (DM 8,01) und Portugal (DM 6,47).

Betrachtet man die historische Entwicklung der Arbeitskosten in diesen 19 Jahren, so hat Japan mit 753% Zuwachs den größten Sprung zu

Tabelle 6: Arbeitskosten im internationalen Vergleich (IW-Berechnungen)

Arbeitskosten in der Verarbeitenden Industrie <sup>1)</sup>					
Land	Arbeitskosten je Stunde in DM		Veränderung in % 1989 / 1970	von den Arbeitskosten 1989 sind	
	1970	1989		Direkt- entgelt (DM)	Personalzu- satzkosten (DM)
Bundesrep. Deutschland	9,42	35,74	379	19,29	16,45
Schweiz	7,72	34,45	446	22,89	11,56
Schweden	11,12	34,41	309	19,54	14,87
Norwegen	9,16	31,98	349	21,21	10,77
Japan	3,94	29,68	753	22,92	6,76
Niederlande	7,98	29,05	364	16,23	12,82
Kanada	12,73	29,00	228	21,48	7,52
Dänemark	8,75	28,81	329	23,40	5,41
Italien	6,93	28,72	414	14,29	14,43
Belgien	7,84	28,40	362	15,51	12,89
USA	15,80	27,09	171	19,70	7,39
Luxemburg	k.A.	26,58	-	17,90	8,68
Österreich	5,22	26,56	509	13,62	12,94
Australien	7,94	24,61	310	16,97	7,64
Großbritannien	5,86	24,14	412	16,88	7,26
Frankreich	6,45	24,05	373	12,86	11,19
Spanien	3,08	20,11	653	12,61	7,50
Irland	4,45	19,50	438	13,59	5,51
Griechenland	2,73	10,45	383	6,35	4,10
Türkei <sup>2)</sup>	k.A.	8,01	-	2,88	5,13
Portugal	k.A.	6,47	-	3,76	2,71

1) Weibliche und männliche Arbeiter je geleistete Stunde. Zum Teil vorläufige Zahlen.  
Umrechnung : Jahresdurchschnitt der amtlichen Devisenkurse.

2) Nur Metallbereich

verzeichnen, gefolgt von Spanien (653%), Österreich (509%), der Schweiz (446%) und Irland (438%). Aufgrund des vergleichsweise hohen Ausgangsniveaus in 1970 haben die USA und Kanada mit 171% bzw. 228% die niedrigsten Zuwachsraten zu verzeichnen. Es ist wohl davon auszugehen, daß der zu erwartende Anstieg der Produktivität in den derzeit noch als Niedriglohnggebiete anzusehenden Ländern Griechenland, Türkei und Portugal zu einem vergleichsweise stärkeren Anstieg sowohl der Direktentgelte als auch der Zusatzkosten führen wird.

Bei der Zusammensetzung der Arbeitskosten 1989 sind teils erhebliche Unterschiede in den jeweiligen Anteilen von Direktentgelt und Zusatzkosten festzustellen. Während in der Verarbeitenden Industrie der Türkei (jedoch nur Metallbereich) die Zusatzkosten deutlich höher sind als das Direktentgelt, gibt es in Italien, Österreich und Frankreich ein fast ausgewogenes Verhältnis beider Komponenten.

Während sich in der Bundesrepublik Deutschland die Stimmen mehrern, den Anstieg der vergleichsweise hohen Personalzusatzkosten zu bremsen – und eine deutliche Abschwächung ist, insgesamt gesehen, ja schon eingetreten –, wird es in anderen Ländern zu einer anderen Entwicklung kommen. So ist zu erwarten, daß es zumindest in den Ländern der Europäischen Gemeinschaft zu einer – wenn auch unterschiedlich starken – Anhebung des Niveaus der Sozialleistungen und damit der Sozialkosten kommen wird. Und es wird damit gerechnet werden müssen, daß dieses Mehr dort nicht ausschließlich aus dem allgemeinen Steueraufkommen finanziert werden kann, sondern sich über Leistungsgesetze und Tarifverträge unmittelbar in den Betrieben dieser Länder vollziehen wird.

Insoweit dürften die Erhebung der internationalen Arbeitskosten und die Darstellung ihrer Entwicklung auch für die weitere Zukunft ein interessantes Instrument sein. Es ist allerdings – für sich allein betrachtet – kein geeignetes Mittel dafür, den Arbeitgebern und den Gewerkschaften den Handlungs- und Gestaltungsrahmen für weitere Überlegungen und Maßnahmen im Bereich der tariflichen und betrieblichen Sozialleistungspolitik unnötig einzuengen oder den Beweis für ein auch international unvertretbar hohes Ausmaß des sogenannten Zweiten Lohns zu liefern.

Zur Beurteilung der Situation eines Wirtschaftszweiges oder der Gesamtwirtschaft eines Landes gehören nämlich weitere Indikatoren. So macht es wenig Sinn, nur die Kosten zu vergleichen und zu beklagen, die Erfolgsfaktoren jedoch einfach zu übergehen.

Einen interessanten Ansatz in diese Richtung zeigt Abbildung 1 (S. 396), wobei es darum geht aufzuzeigen, wie der Standort Bundesrepublik aus Sicht von Investoren im Vergleich zu anderen EG-Ländern

Aus Sicht der Investoren bietet die Bundesrepublik Deutschland \*  
im Vergleich zum Durchschnitt aller EG-Länder (= 100 %) folgende

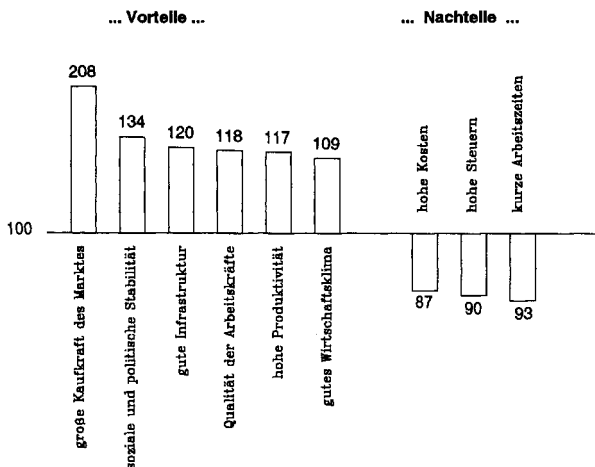


Abbildung 1: Standort Bundesrepublik Deutschland aus Sicht der Investoren  
(Prognos, Basel), \* alte Bundesländer

eingeschätzt wird. Dabei stellen zwar die hohen Arbeitskosten, die hohe Besteuerung und die vergleichsweise kurze Arbeitszeit bemerkenswerte Nachteile dar. Die deutlich ausgeprägten Vorteile des Standortes Bundesrepublik (alte Bundesländer) liegen jedoch in der großen Kaufkraft des Marktes, der sozialen und politischen Stabilität, der guten Infrastruktur, der Qualität der Arbeitskräfte, der hohen Arbeitsproduktivität und im allgemein guten Wirtschaftsklima. Insgesamt – so stellt die Basler Wirtschaftsforschungsgesellschaft Prognos fest – gäbe es für die Industrie als Gesamtheit keinen besseren Standort als die Bundesrepublik Deutschland.

Sofern also statistische Zahlen über Arbeitskosten in die Debatte um den zu hohen „Zweiten Lohn“ und die internationale Wettbewerbsfähigkeit bundesdeutscher Wirtschaftszweige eingebracht werden, sind sie mit gebotener Vorsicht zu betrachten und im übrigen nur im Zusammenhang mit anderen Indikatoren zu werten.

Schließlich befinden sich die europäischen Volkswirtschaften auf einem jeweils unterschiedlichen Entwicklungsniveau, sowohl unmittelbar im Bereich der Wirtschaft als auch, was den Sozialstandard der Bürger anbetrifft.



So stellt denn auch der Bundesminister für Wirtschaft im Hinblick auf den bevorstehenden Gemeinsamen Markt fest (BMWi 1990): „Die Harmonisierung der Sozialstandards (in den Mitgliedsländern der EG) muß den unterschiedlichen wirtschaftlichen Entwicklungsstand berücksichtigen. Die zu rasche Harmonisierung der Sozialstandards in Richtung auf das höchste Niveau würde dazu führen, daß bestehende Wettbewerbsvorteile der weniger entwickelten Regionen abgebaut werden. Die Folge wäre, daß sich die wirtschaftlichen Aktivitäten noch mehr auf die schon jetzt leistungsfähigeren Regionen konzentrierten. In den zurückbleibenden Gebieten gingen dagegen Arbeitsplätze verloren. Da solche Konsequenzen politisch kaum tragbar erscheinen, wäre die Gefahr groß, daß damit neue Barrieren für den Integrationsprozeß entstehen und gleichzeitig der Druck in Richtung Stärkung des Finanzausgleichs durch administrative Transfers (Subventionen etc.) zunimmt, die letztlich nur dann wirklich helfen könnten, wenn durch Differenzierung der Arbeitskosten im weitesten Sinne oder Anhebung des Produktivitätsniveaus den Gegebenheiten der wirtschaftlich schwächeren Regionen Rechnung getragen wird. Ein Ausgleich der unterschiedlichen Leistungsfähigkeit der Mitgliedstaaten, die zu unterschiedlichen Preisen und Kostenentwicklungen führen, konnte bislang in gewissem Ausmaß über Wechselkursanpassungen erfolgen. Dieses Instrument ist in der Wirtschafts- und Währungsunion, die durch feste Wechselkurse gekennzeichnet ist, nicht mehr gegeben.

Daher würde eine weitgehende und zu schnelle Harmonisierung der Sozialstandards dem Ziel der Wirtschafts- und Währungsunion – jedenfalls im gegenwärtigen Zeitpunkt – entgegenstehen. Ein behutsames Vorgehen wäre für diese Länder im Hinblick auf den Beschäftigungsstand und die Verbesserung der Lebensbedingungen hilfreicher. Die produktionssteigernden Wirkungen und die Nutzung der anderen Vorteile, die sich aus der Vollendung des Binnenmarktes ergeben, werden ohnehin einen Prozeß der Annäherung auch bei den Sozialleistungen insgesamt mit sich bringen.

Selbst eine Angleichung der Sozialstandards auf einem Gemeinschaftsdurchschnitt würde – wenn auch nicht im gleichen Ausmaß – zu ähnlichen Problemen führen. Dabei würde sich außerdem für die Bundesrepublik Deutschland angesichts des überdurchschnittlichen Gesamtniveaus der sozialen Absicherung das Problem eines breiten Abbaus sozialer Leistungen stellen. Dies wäre nicht akzeptabel. . . .“

*Clever* faßt die künftige Situation für die bundesdeutsche Wirtschaft treffend durch folgende Thesen zusammen (*Clever* 1989, S. 19 ff.):

- „Die Interdependenz von ökonomischer und sozialer Entwicklung darf nicht außer acht gelassen werden. Dies gilt in besonderem Maße

für die Aufrechterhaltung unserer guten Position im Binnenmarkt bei schärfer werdendem Wettbewerb.

- Die höheren deutschen Arbeits- und Sozialkosten sind heute gerechtfertigt, aber nur soweit und solange sie sich durch höhere Qualität und Produktivität tatsächlich ‚verdienen‘.
- Die Schaffung des Binnenmarktes ist nur mit Akzeptanz durch die Arbeitnehmer möglich.
- Die besonderen deutschen Herausforderungen liegen in der Dynamik der Kostenentwicklung im weitesten Sinn. Diese Dynamik muß durch nationale Maßnahmen von Gesetzgeber und Tarifpartnern abgeflacht werden. Dies ist dann aber weder Sozialdumping noch Sozialabbau, sondern realistische Absicherung unserer guten Wettbewerbssituation auch unter den künftigen Bedingungen des Binnenmarktes.“

Nehmen Gesetzgeber und Tarifparteien in Ansehung dieser Aussagen ihre Aufgaben mit hoher Verantwortung und mit Augenmaß wahr, ist mit einem weiterhin moderaten Anstieg der Personalzusatzkosten in dem von ihnen vertretenen Gestaltungsfeld zu rechnen.

#### 4.4 Das System zur Inhaltsbestimmung und Gliederung des Personalzusatzaufwandes der DGFP

Vor dem Hintergrund der wachsenden Bedeutung von Personal- und Sozialaufwendungen und der sich damit ergebenden Fragen für die Unternehmensleitungen deutscher Unternehmen hatte die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. im Oktober 1976 einen Arbeitskreis eingesetzt, der sich die „Gliederung und Erfassung der Lohnzusatzkosten“ (Arbeitstitel) zur Aufgabe machte.

Dieser Arbeitskreis – bestehend aus Experten verschiedener Mitgliedsunternehmen – sollte die bis dahin beklagte „babylonische Sprachverwirrung“ durch einprägsame Begriffe und eine sachlich fundierte Erfassungs- und Darstellungsmethodik der betrieblichen Personalaufwendungen ersetzen. Eine wesentliche Zielsetzung für den Arbeitskreis war die Abgrenzung und Bestimmung derjenigen Leistungen, die über das Entgelt für geleistete Arbeit hinaus vom Unternehmen für die Mitarbeiter erbracht werden.

So wollte man nicht kostenrechnerische Maßstäbe an die zu strukturierenden Daten anlegen, sondern eher eine Darstellung finden, die auf die Perspektive des Mitarbeiters zugeschnitten ist. Die Ausarbeitung des Arbeitskreises ging daher von dem Bezugsfeld „Unternehmen – Mitarbeiter“ aus, nach dem der Personalzusatzaufwand betrachtet und dargestellt werden sollte.

Diese Ausgangslage entsprach auch dem Grundgedanken, der sich mit den Begriffen „unsichtbarer“ oder „indirekter Lohn“ verbindet. Damit

wollte man nur das erfassen, was dem Mitarbeiter über das direkte Entgelt für geleistete Arbeit hinaus zusätzlich zugute kommt.

Im Jahr 1980 wurde das Ergebnis des DGFP-Arbeitskreises erstmalig veröffentlicht und acht Jahre später in eine überarbeitete Fassung gebracht (DGFP 1988).

So wird der Personalgesamtaufwand generell in

- Personalbasisaufwand und
- Personalzusatzaufwand

untergliedert, inhaltlich definiert und abgegrenzt.

Entsprechend dem Bezugsfeld „Unternehmen – Mitarbeiter“ gehören zu den Mitarbeitern im wesentlichen folgende Personengruppen:

- Vorstände
- Mitarbeiter (aktive und Pensionäre)
- Aushilfen und Werkstudenten
- Heimarbeiter (sofern sie kein Unternehmerrisiko tragen).

Abbildung 2 (S. 400) zeigt in einer Übersicht die Struktur des Personalgesamtaufwandes sowie die Herkunft der einzelnen Positionen aus der Gewinn- und Verlustrechnung.

Dabei umfaßt der **Personalbasisaufwand** alle Löhne und Gehälter, soweit sie unmittelbar im Zusammenhang mit der Leistungserstellung des Unternehmens stehen und nicht für Personal in den Bereichen „Soziale Dienste“ und „Aus- und Weiterbildung“ anfallen.

Der **Personalzusatzaufwand** umfaßt alle diejenigen Aufwendungen, die über den Personalbasisaufwand hinaus durch Gesetz, Tarifvertrag und auf freiwilliger Grundlage den Mitarbeitern zufließen. Dabei handelt es sich um Leistungen, die dem einzelnen Mitarbeiter unmittelbar zukommen, die er indirekt erhält (z. B. soziale Abgaben) sowie um solche betriebliche Leistungen und Einrichtungen, die den Mitarbeitern in ihrer Gesamtheit zugute kommen oder zur Verfügung stehen.

Als überwiegend im Unternehmensinteresse liegend, wurden allerdings im wesentlichen folgende Aufwendungen außer Betracht gelassen:

- Auslagen im Geschäftsinteresse,
- Reisekosten und Auslösungen,
- Arbeitsplatzkosten einschl. Schutz- und Dienstkleidung,
- Personal-Dispositions-aufwand (z. B. Verwaltungs-, Werbe- und Umzugs-aufwand, Kosten für Familienheimfahrten, Trennungsschädigungen – soweit firmenveranlaßt),
- Sachkosten der Personalabteilung,
- Kosten für Personalinformation (z. B. Werkszeitung, Info-Blätter, Fachbücher und Fachzeitschriften),

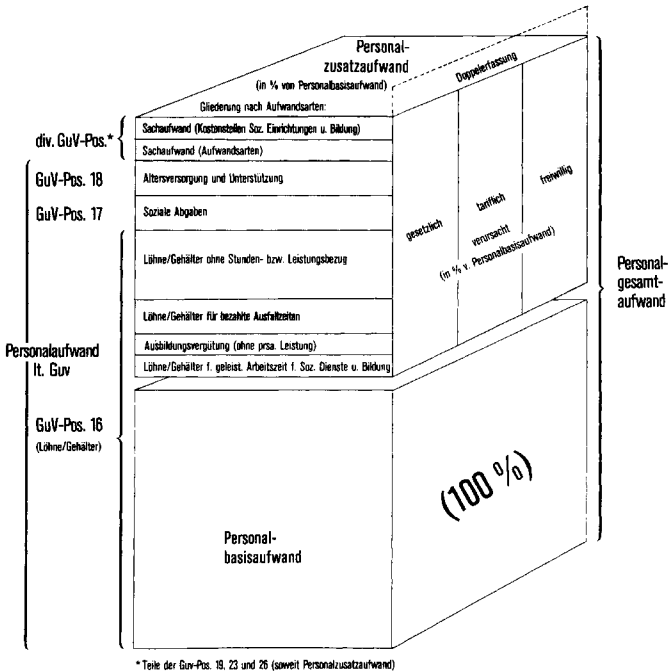


Abbildung 2: Struktur des Personalgemsaufwandes

- Verfahrenskosten (z. B. Prozeßkosten, Einigungsstelle, Schiedsstelle, Gutachten),
- Aufwand für Versicherungen im dienstlichen Interesse (z. B. Gruppenunfallversicherung, Reisegepäckversicherung),
- Nachversteuerung von Bezügen (Lohn- und Kirchensteuer),
- Sachkosten für Beauftragte des Daten- und Umweltschutzes,
- Aufsichtsratsvergütungen,
- Arbeitgeberverbandsbeiträge,
- Spenden und Unterstützungsbeiträge für kommunale und gemeinnützige Einrichtungen und Bildungseinrichtungen (z. B. Universitäten, Institute, Kindergärten),
- Stipendien für nicht unternehmensangehörige Personen.

Der Personalgemsaufwand ist die Summe aus Personalbasisaufwand und Personalzusatzaufwand.

In Abbildung 3 wird der komplette Erhebungsbogen zur Erfassung des Personalgemsaufwandes für ein Geschäftsjahr wiedergegeben.

## Personalgesamtaufwand des Geschäftsjahres 19 .....

	gesamt DM	davon			
		gesetzlich G DM	tariflich T DM	freiwillig F DM	
<b>A Personalsaufwand</b>					
Löhne und Gehälter lt. GuV-Pos. 16 AktG					
J. B 1					
Löhne/Gehälter für bezahlte Ausfallzeiten (Summe B 1.1 – 1.4)					
J. B 2					
Löhne/Gehälter ohne Stunden- bzw. Leistungsbezug, soweit Personalsatzaufwand (Summe B 2.1 – B 2.12)					
J. B 7.2.2					
Ausbildungsvergütungen, Unterhaltsbeihilfen (soweit nicht für produktive Leistungen)					
=					
Löhne und Gehälter für geleistete Arbeitszeit					
J.					
Löhne und Gehälter für geleistete Arbeitszeit für Soziale Dienste und Bildung (B 7.2.1 sowie Hilfsbogen Punkte B 6 u. B 7.1 Spalte 21)					
=					
A Personalsatzaufwand					
<b>B Personalsatzaufwand</b>					
1					
Löhne/Gehälter für bezahlte Ausfallzeiten (Summe B 1.1 – B 1.4) ohne Auszubildende (die Ausbildungsvergütungen werden unter B 7.2.2 erfaßt)					
1.1					
Ferienszeit (ohne 24.12. und 31. 12., siehe B 1.4.9)					
1.2					
Urlaub (Summe B 1.2.1 – B 1.2.5)					
1.2.1					
Tarifl. Erholungsurlaub (Entgeltfortzahlung) einschl. Urlaub für AT-Angestellte bis zur tariflichen Höhe					
1.2.2					
Erholungsurlaub über den Tarif hinaus					
1.2.3					
Zusatzurlaub für Schwerbehinderte (Entgeltfortzahlung)					
1.2.4					
Bildungsurlaub (Entgeltfortzahlung)					
1.2.5					
Sonstiger Zusatzurlaub (Entgeltfortzahlung)					
1.3					
Krankheit (Summe B 1.3.1 – B 1.3.3)					
1.3.1					
Lohn-/Gehaltsfortzahlung bis zu 6 Wochen					
1.3.2					
Lohn-/Gehaltsfortzahlung über 6 Wochen hinaus					
1.3.3					
Lohn-/Gehaltsausgleich über 6 Wochen hinaus					
1.4					
Sonstige Ausfallzeiten (Summe B 1.4.1 – B 1.4.9)					
1.4.1					
Löhne für bezahlte Pausen					
1.4.2					
Berufsschulzeit für Jugendliche lt. Jugendarbeitsschutzgesetz (ohne Auszubildende)					
1.4.3					
Arbeitgeberzuschuß zum Mutterschaftsgeld					
1.4.4					
Betriebsversammlungen und Abteilungsversammlungen sowie Wahlen gem. BetrVG und MitbestG					
1.4.5					
Löhne/Gehälter für Übungsarbeiten zum Anlernen sowie für organisiertes Einarbeiten					
1.4.6					
Löhne/Gehälter für die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen ohne Bildungsurlaub (siehe B 1.2.4)					
1.4.7					
Vorgezogener Pensionsurlaub					
1.4.8					
Zahlungen an Mitarbeiter bei Kurzarbeit					
1.4.9					
Sonstige bezahlte Ausfallzeiten					

darf nicht in B 6.1  
und B 6.2 enthalten  
sein

zugleich B 7.2.3

zugleich B 7.2.4

Abbildung 3: Erhebungsbogen für den Personalgesamtaufwand

	gesamt DM	davon			
		gesetzlich G DM	tariflich T DM	freiwillig F DM	
<b>2 Löhne/Gehälter ohne Stunden- bzw. Leistungsbezug</b> (Summe B 2.1 – B 2.12) soweit Personalzusatzaufwand und in GuV-Pos. 16 AktG enthalten (einschließlich Auszubildende)					
<b>2.1 Sozial-Zulagen</b> (Summe B 2.1.1 – B 2.1.3)					
2.1.1 Familienzulagen					
2.1.2 Schwerbehindertenzulagen					
2.1.3 Mietbeihilfen					
<b>2.2 Ausgleichslöhne/-gehälter</b> (Summe B 2.2.1 – B 2.2.3)					
2.2.1 Lohnausgleich für produktiv eingesetzte Jugendliche					
2.2.2 Verdienstsicherung					
2.2.3 Lohn-/Gehaltsausgleich lt. MuSchG					
<b>2.3 Jahresvergütungen</b> (jeweils einschl. Änderung d. Rückstellungen) (Summe B 2.3.1 – B 2.3.3)					
2.3.1 Tarifliche Teilabsicherung eines 13./14. Monatseinkommens					
2.3.2 Weihnachtsgeld					
2.3.3 Betriebliche Jahreszahlungen (leistungsunabhängig)					
<b>2.4 Zusätzliche Urlaubsgeldvergütungen</b> (ohne Änderung der Rückstellung, siehe auch B 2.9)					
<b>2.5 Vermögenswirksame Leistungen</b>					
<b>2.6 Abfindungen</b> (einschl. Änderung der Rückstellungen) (Summe B 2.6.1 – B 2.6.2)					
2.6.1 Tarifliche Abfindungen, z.B. gemäß Rationalisierungsschutzabkommen					
2.6.2 Alle übrigen Abfindungen					
<b>2.7 Jubiläumsgelder</b> (einschl. der vom Unternehmen übernommenen Lohn- und Kirchensteuern soweit GuV-Pos. 16 AktG, siehe B 5.6)					
<b>2.8 Urlaubsabgeltung</b>					
<b>2.9 Änderung der Rückstellung für Urlaubsüberhänge</b> (einschl. zusätzl. Urlaubsgeld, soziale Abgaben usw., vgl. B 2.4)					
<b>2.10 Fahrgeldzuschüsse</b> – nur wenn unter GuV-Pos. 16 AktG erfaßt, ansonsten B 5.1.					
<b>2.11 Kontoführungsgebühren</b> – nur wenn unter GuV-Pos. 16 AktG erfaßt, ansonsten B 5.4					
<b>2.12 Sonstiges</b>					

noch Abbildung 3

	gesamt DM	davon		
		gesetzlich G DM	tariflich T DM	freiwillig F DM
<b>3 Soziale Abgaben</b> (Summe B 3.1 – B 3.4) (= GuV-Pos. 17 AktG)				
<b>3.1 Arbeitgeberbeiträge z. Renten-, Arbeitslosen- u. Krankenversicherung</b> (Summe B 3.1.1 – B 3.1.3)				
3.1.1 Arbeitgeberbeiträge zur gesetzlichen RV einschl. Arbeitgeberbeiträge zu befreienden Lebensversicherungen				
3.1.2 Arbeitgeberbeiträge zur Arbeitslosenver- sicherung				
3.1.3 Arbeitgeberbeiträge zur Krankenver- sicherung einschl. gesetzl. AG-Zuschüsse zu Betriebs-, Ersatz- u. Pflichtkranken- kassen nach Ausscheiden aus der Kranken- versicherungspflicht				
<b>3.2 Beiträge zur Berufsgenossenschaft</b> (Summe B 3.2.1 – B 3.2.3)				
3.2.1 Gesetzliche Unfallversicherung				
3.2.2 Konkursausfallgeld				
3.2.3 Auslandsunfallversicherung (gesetzl.)				
<b>3.3 Ausgleichsabgabe für unbesetzte Schwerbehindertenpflichtplätze</b>				
<b>3.4 Ausbildungsplatzförderungsabgabe</b>				
<b>3.5 Beiträge z. Pensionsversicherungsverein/ Insolvenzversicherung – nur wenn unter GuV-Pos. 17 AktG erfaßt, ansonsten B 4.8</b>				
<b>4 Altersversorgung u. Unterstützung</b> (Summe B 4.1 – B 4.8) (= GuV-Pos. 18 AktG)				
<b>4.1 Altersversorgung u. Unterstützungsein- richtungen</b>				
<b>4.2 Zuführung zu den Pensionsrückstellungen</b> (Saldo aus neuen Rückstellungen ./. Rückstellungsauflösung)				
<b>4.3 Pensionszahlungen</b>				
<b>4.4 Übergangszahlungen u. Unterstützungen an pensionierte Mitarbeiter oder deren Hinterbliebene</b>				
<b>4.5 Übergangszahlungen u. Unterstützungen an ausgeschiedene, nicht pensionsfähige Mitarbeiter oder deren Hinterbliebene</b>				
<b>4.6 Unterstützungen im Sterbefall u. in Not- fällen an Mitarbeiter oder deren Hinterbliebene</b>				
<b>4.7 Zuwendungen an überbetriebliche Unterstützungsvereine</b>				
<b>4.8 Beiträge zum Pensionsversicherungsverein/ Insolvenzversicherung – nur wenn unter GuV-Pos. 18 AktG erfaßt, ansonsten B 3.5</b>				

noch Abbildung 3

	gesamt DM	davon		
		gesetzlich G DM	tariflich T DM	freiwillig F DM
5 <b>Sonstige Aufwandsarten</b> (soweit nicht GuV-Pos. 16 AktG) (Summe B 5.1 – B 5.16)				
5.1 <b>Fahrtgeldzuschüsse einschl. Werksbusse</b> – nur wenn unter GuV-Pos. 26 AktG erfaßt, sonst siehe B 2.10				
5.2 <b>Verpflegungszuschüsse</b>				
5.3 <b>Zuschüsse zu Kuren und Heilverfahren für Mitarbeiter und Familienangehörige</b>				
5.4 <b>Kontoführungsgebühren</b> – nur wenn unter GuV-Pos. 26 AktG erfaßt ansonsten B 2.11				
5.5 <b>Umzugskosten-Zuschüsse für Mitarbeiter</b> (mitarbeiterveranlaßt)				
5.6 <b>Übernommene Lohn- und Kirchensteuern für geldwerte Vorteile</b>				
5.7 <b>Versicherungen zugunsten des Mitarbeiters</b>				
5.8 <b>Kosten der Ausgabe von Aktien an Mitarbeiter</b> (ohne Verwaltungsaufwand)				
5.9 <b>Jubiläen</b> (Sachaufwand)				
5.10 <b>Freiwillige Versicherungsbeiträge zu Krankenkassen über die gesetzlichen Bedingungen hinaus</b>				
5.11 <b>Zuschüsse für Krankheitskostenversicherungen</b>				
5.12 <b>Kostenlose Getränke und Deputate in Betrieben u. besonderen Betriebsteilen</b> aufgrund Gesetz, Tarif oder betrieblicher Regelung				
5.13 <b>Pflege der Betriebsgemeinschaft</b> (Sachaufwand)				
5.14 <b>Ausbuchung von Darlehen</b> , nicht aber Ausbuchung wegen Uneinbringlichkeit				
5.15 <b>Zinsaufwand für zinslose bzw. zinsverbilligte Darlehen an Mitarbeiter</b>				
5.16 <b>Zuschüsse an betriebliche Sozialkassen</b>				

noch Abbildung 3



	gesamt	davon			darin enth. Mehrfachbeträge <sup>*)</sup>		
		gesetzlich	tariflich	freiwillig	innerhalb gleicher Verursacher		zwischen verschied. Verursachern
					G/G	F/F	
DM	G DM	T DM	F DM	G/G DM	F/F DM	DM	
<b>6 Soziale Einrichtungen</b> (Summe B 6.1 – B 6.10)							
<b>6.1 Aufwendungen gemäß BetrVG und Sachaufwand für Wahlen</b> (ausgenommen Ausfallzeiten für Betriebsversammlung und Wahlen, siehe B 1.4.4)					A		A
<b>6.2 Aufwendungen gemäß MitbestG</b> (ausgenommen Ausfallzeiten für Wahlen, siehe B 1.4.4)					B		B
<b>6.3 Aufwendungen gemäß Schwerbehindertengesetz, Schwerbehindertenvertrauensmann</b>					C		C
<b>6.4 Aufwendungen für Betriebskrankenkasse</b> (Personal- und Sachaufwand)					D	D	D
<b>6.5 Arbeitssicherheit/Arbeitsschutz, Förderung der Unfallverhütung</b>					E	E	E
<b>6.6 Betrieblicher Gesundheitsdienst</b>					F	F	F
<b>6.7 Wohnungswesen</b>						G	G
<b>6.8 Werksverpflegung</b> (Speisebetriebe, Kasino – ohne Gäste-Bewirtung)						H	H
<b>6.9 Kulturelle u. Freizeiteinrichtungen</b> (Summe B 6.9.1 – B 6.9.2)							
6.9.1 Werkbücherei (nicht Fachbücherei)						J	J
6.9.2 Kulturelle u. sportliche Einrichtungen sowie Einrichtungen der Freizeitgestaltung						K	K
<b>6.10 Sonstiges</b> (Summe B 6.10.1 – B 6.10.3)							
6.10.1 Pflege der Betriebsgemeinschaft soweit Kostenstellen (soweit Kostenart: siehe B 5.13)						L	L
6.10.2 Sozialbetreuung						M	M
6.10.3 Beratungsstellen						N	N

\*) Übernahme aus dem Hilfsbogen

noch Abbildung 3

	gesamt	davon			darin enth. Mehrfachbeträge		
		gesetzlich	tariflich	freiwillig	innerhalb gleicher Verursacher		zwischen verschied. Verursachern
		G DM	T DM	F DM	G/G DM	F/F DM	DM
<b>7 Bildungsaufwand für Mitarbeiter</b> (Summe B 7.1 – B 7.2)							
<b>7.1 Bildungs-Einrichtungen</b> (Summe B 7.1.1 – B 7.1.3)							
7.1.1 Ausbildungsstellen (ohne Ausbildungsvergütungen)					O	O	
7.1.2 Weiterbildungsstellen					P	P	
7.1.3 Anteiliger Aufwand für nebenamtliche Lehrkräfte/Verwaltungspersonal, soweit nicht auf Bildungskostenstellen erfaßt					Q	Q	
<b>7.2 Bildungs-Aufwandsarten</b> (Summe B 7.2.1 – B 7.2.6)							
7.2.1 Unterrichts- und Vortragshonorare an Mitarbeiter (soweit Löhne und Gehälter) für betriebsinterne Bildungsveranstaltungen							
7.2.2 Ausbildungsvergütungen, Unterhaltsbeihilfen (ohne Ausbildungsvergütungen für produktive Leistung)							
7.2.3 Löhne/Gehälter für Übungsarbeiten zum Anlernen sowie für organisiertes Einarbeiten (zugleich B 1.4.5)							
7.2.4 Löhne/Gehälter für die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen, ohne Bildungsurlaub, siehe B 1.2.4 (zugleich B 1.4.6)							
7.2.5 Weiterbildungsgebühren/ Unterrichts- u. Vortragshonorare (Sachaufwand)							
7.2.6 Reisekosten für Bildungsmaßnahmen							
8.1 Summe mehrfach erfaßte Beträge innerhalb gleicher Verursacher (einschließlich B 7.2.3 u. B 7.2.4)							
8.2 Summe mehrfach erfaßte Beträge zwischen verschiedenen Verursachern							

noch Abbildung 3

	gesamt		davon		
	DM	%	gesetzlich DM	tariflich DM	freiwillig DM
<b>A Personalbasisaufwand</b> (gemäß Punkt A)	_____	100%	_____	_____	_____
<b>B Personalzusatzaufwand</b>					
1 Löhne/Gehälter für Ausfallzeiten	_____		_____	_____	_____
2 Löhne/Gehälter ohne Stunden- bzw. Leistungsbezug	_____		_____	_____	_____
3 Soziale Abgaben	_____		_____	_____	_____
4 Altersversorgung und Unterstützung	_____		_____	_____	_____
5 Sonstige Aufwandsarten	_____		_____	_____	_____
6 Soziale Einrichtungen	_____		_____	_____	_____
7 Bildungsaufwand für Mitarbeiter	_____		_____	_____	_____
8.1 <i>J. mehrfach erfaßte Beträge innerhalb gleicher Verursacher</i>	_____		_____	_____	_____
Summen des gesetzl., tarifl., u. freiw. Personalzusatzaufwands	_____		_____	_____	_____
(in % vom Personalbasisaufwand)			( %)	( %)	( %)
8.2 <i>J. mehrfach erfaßte Beträge zwischen verschiedenen Verursachern</i>	_____				
Personalzusatzaufwand gesamt	_____	_____ %			
<b>C Personalgesamtaufwand</b>	_____				

noch Abbildung 3

Die Struktur des Personalzusatzaufwandes gibt einen vollständigen Überblick dessen, was nach Auffassung der DGFP den Mitarbeitern direkt oder indirekt im Sinne eines „unsichtbaren Lohns“ zugute kommt.

Wenn diese Aufstellung nach Aufwands Gesichtspunkten durchaus sachgerecht und vollständig erscheint, ergibt sich immerhin die Frage, ob damit tatsächlich die Perspektive der Mitarbeiter realistisch gesehen oder eingeschätzt wurde.

So ist es beispielsweise fraglich, ob ein Großteil des Bildungsaufwandes für die Mitarbeiter als zusätzliches direktes oder indirektes Entgelt angesehen werden kann. Hier ist zumindest einzuwenden, daß in vielen Fällen der Praxis Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen und damit auch die durch sie verursachten Aufwendungen im betrieblichen Interesse liegen. Dasselbe gilt sicherlich auch für den Aufwand der Betriebskrankenkasse. Denn es ist wohl davon auszugehen, daß auch das Unternehmen selbst finanzielle Vorteile durch eine eigene Krankenkasse hat.

Insofern bleiben in Einzelfällen Unklarheiten der Zuordnung und Unterschiede in der subjektiven Auffassung darüber, was eine freiwillig-

lige Sozialleistung des Unternehmens oder aber „überwiegend betrieblich veranlaßt“ ist.

Diese Hinweise sollen nicht das Verdienst der DGFP um mehr Klarheit und Transparenz im betrieblichen Zahlenwerk schmälern, sondern auf die Problematik hinweisen, wenn Arbeitgeber bzw. Arbeitgebervertreter darangehen, zuzuordnen und zu definieren, was sie unter dem „unsichtbaren“, „indirekten“ oder „zweiten Lohn“ verstehen wollen. Eine nach dem Verständnis der Mitarbeiter aufgestellte Übersicht der sozialen Leistungen würde mit großer Wahrscheinlichkeit deutlich anders aussehen als die von Arbeitgeberseite erstellte.

## 5. Überlegungen zur Gestaltung künftiger Sozialleistungspolitik

Verfolgt man die in jüngster Zeit veröffentlichten Beiträge aus Wissenschaft und Praxis zum Thema Personalmanagement oder der betrieblichen Personalarbeit schlechthin, ist eine deutliche Aufbruchstimmung zu spüren. Hohe Kosten, speziell im Bereich der Personal-Nebenkosten und der vielzitierte Wertewandel in unserer Gesellschaft sind für viele Personalverantwortliche der Grund, sich einmal generell mit den Gegebenheiten, den bisher erreichten Erfolgen oder Mißerfolgen und den künftigen Zielsetzungen betrieblicher Personalpolitik auseinanderzusetzen. Natürlich macht dieser Trend auch vor den traditionellen Sozialleistungen nicht halt.

### 5.1 Bestandsaufnahme und kritische Überprüfung der freiwilligen Sozialleistungen

Will ein Unternehmen, egal welcher Branche und welcher Größe, aktiv und systematisch an die Aufgabe einer Bestandsaufnahme und kritischen Überprüfung seiner freiwilligen Sozialleistungen herangehen, hat es in aller Regel zwei Möglichkeiten:

#### – den überbetrieblichen Ansatz:

Hier besteht zunächst die Möglichkeit, mit einem oder mehreren befreundeten Unternehmen eine Bestandsaufnahme und einen Vergleich der Art, der Gesamtkosten und der spezifischen Kosten der eigenen Sozialleistungen durchzuführen. Eine andere – und wegen der Wahrung der Anonymität bevorzugte – Möglichkeit besteht darin, sich an den entsprechenden Erhebungen der DGFP zu beteiligen.

#### – den innerbetrieblichen Ansatz:

Bei diesem Ansatz steht es dem Unternehmen frei, durch eine Einzelperson oder durch eine Arbeitsgruppe entsprechende Erhebungen und Untersuchungen vornehmen zu lassen und dann in eine kritische

Beurteilung der Nützlichkeit und der Vertretbarkeit der bestehenden freiwilligen Sozialleistungen für die Zukunft in Gang zu bringen.

In jedem Fall werden die für die Personal- und Sozialpolitik Verantwortlichen nicht daran vorbeikommen, Antworten auf eine Reihe kritischer Fragen zu finden.

Folgende Kernfragen dürften dabei im Vordergrund stehen:

- „In welchem Ausmaß kennen unsere Mitarbeiter überhaupt die vom Unternehmen angebotenen und erbrachten Sozialleistungen?“

Befragungen in Unternehmen zeigen nur allzu oft, daß vielen Mitarbeitern die Existenz und die Einzelheiten sozialer Leistungsangebote ihres Unternehmens nur unzureichend bekannt sind. Dies ist dann ein gravierendes Manko der internen Personalpolitik und weist auf ein entsprechendes Defizit im innerbetrieblichen Personalmarketing hin, das es abzubauen gilt.

- „Welche Bedeutung messen Mitarbeiter jeder einzelnen Sozialleistung bei?“

Auf diese konkrete Frage nach dem Stellenwert einzelner Sozialleistungen aus der Sicht der Mitarbeiter benannten im Rahmen einer in 1988 durchgeführten Umfrage die Personalleiter fast ausschließlich die Altersversorgung, die Ernährungsfürsorge (Küche, Kantine, Essensgeldzuschuß) sowie die Jahressonderzahlung als Favoriten (Kolb/Hillengaß 1990, S. 60 ff.).

Es wurde bei dieser Erhebung deutlich, daß hier die Firmengröße Einfluß auf die Beantwortung dieser Frage hatte. So schätzten die Mitarbeiter größerer Unternehmen vorwiegend folgende Leistungen relativ hoch ein: Altersversorgung, Ernährungsfürsorge, Jahressonderzahlungen, Deputate, verbilligte Belegschaftseinkäufe und die Betriebskrankenkasse.

Von den Mitarbeitern kleinerer Firmen besonders geschätzt wurden: Fahrgeld, kulturelle und sportliche Förderung, Jubiläumszuwendungen und zusätzliches Urlaubsgeld.

Ein äußerst wichtiger Aspekt dürfte wohl darin bestehen, bei der kritischen Überprüfung von Sozialleistungen herauszufinden, was geschehen würde, wenn bestimmte freiwillige Sozialleistungen einfach wegfielen.

In diesem Zusammenhang lassen sich folgende Thesen aufstellen:

- Der ersatzlose Wegfall einer bestimmten Sozialleistung ist aus der Sicht der Mitarbeiter ein „einmaliger Schmerz“, der weder nachteiligen Einfluß auf die Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter hat noch das Image der Personal- und Sozialpolitik des Unternehmens spürbar und nachhaltig beeinträchtigt.

- Die Wirkung des Wegfalls einer besonders aufwendigen Sozialleistung kann durch die Einführung einer weitaus kostengünstigeren, subjektiv jedoch lukrativeren Sozialleistung kompensiert werden. Das gute Image der betrieblichen Personal- und Sozialpolitik kann dadurch u. U. sogar gesteigert werden.
- Der ersatzlose Wegfall einer Sozialleistung kann aufgrund der ihr beigemessenen subjektiven Bedeutung und der Motivationswirkung zu einer nachhaltigen Beeinträchtigung sowohl der Motivation der Mitarbeiter als auch des Firmenimages führen.

Für die erfolgreiche Durchführung einer Überprüfung aller freiwilligen Sozialleistungen kann allerdings kein allgemeingültiges Rezept herangezogen werden.

Es erscheint jedoch dringlich geboten, daß dabei sämtliche freiwilligen Sozialleistungen ohne unnötige Ängste und Vorbehalte auf den Prüfstand kommen.

Die allgemein in Fachkreisen erhobene Forderung, daß sich die Unternehmen den notwendigen Handlungs- und Gestaltungsspielraum bei den sozialen Leistungen für die Zukunft erhalten oder gar wieder verschaffen müßten, führt an den hier skizzierten Fragen nicht vorbei und verlangt konsequente Entscheidungen.

So sind dem Autor aus der Praxis verschiedene Einzelfälle persönlich bekannt, in denen Unternehmensleitungen diesen Weg gegangen sind und sich beispielsweise mit folgenden Einzelthemen erfolgreich auseinandergesetzt haben:

- „Macht es Sinn, den Mitarbeitern im Rahmen der Sozialen Richtlinien des Unternehmens noch Zuschüsse für neue Brillen (insgesamt rd. DM 200 000,- pro Jahr) zu gewähren, wenn bereits seit Jahren am Markt preiswerte und attraktive Brillengestelle angeboten werden, die sich jeder mühelos leisten kann?“

Die ersatzlose Einstellung dieser Einzelleistung hatte auf das gute Sozialimage des Unternehmens keinerlei feststellbare negative Auswirkung.

- „Müssen wir noch einen umfangreichen Betriebssport mit diversen Sparten aufrechterhalten, wenn im räumlichen Einzugsbereich verschiedene Sportvereine erfolgreichen Breitensport bieten und diese Vereine zunehmend unter Mitgliederschwund leiden. Wäre es nicht sinnvoller, unsere Betriebssportmitglieder an diese Vereine ‚abzugeben‘ und den Vereinen gezielt und fallweise finanzielle Hilfe zukommen zu lassen?“
- „Müssen wir unsere Werkbücherei mit 2 Sachbearbeitern weiterhin für einen vergleichsweise kleinen Benutzerkreis vorhalten, wenn gleich es in der Stadt eine gut ausgestattete öffentliche Bibliothek gibt?“

In diesem Zusammenhang darf nicht unerwähnt bleiben, daß solche Überlegungen und die sich ggf. daraus ergebenden Entscheidungen informatorisch ausreichend vorbereitet und ehrlich argumentiert werden müssen. Insofern wäre es auch anzuraten, den Betriebsrat frühzeitig dabei einzubeziehen und vor allem deutlich zu machen, daß es eine ständige unternehmerische Verpflichtung und Aufgabe sein muß, die Maßnahmen und Leistungsangebote auf dem sozialen Sektor in Frage zu stellen und sie regelmäßig auf ihre Übereinstimmung mit den betrieblichen Zielsetzungen abzuprüfen und neueren Erkenntnissen anzupassen.

## 5.2 Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeiter

Theorie und Praxis sind sich zwischenzeitlich einig in der Erkenntnis, daß eine betriebliche Personal- und Sozialpolitik um so erfolgreicher ist, je mehr es gelingt, die Zielsetzungen und Belange des Unternehmens mit der Interessenslage und den Bedürfnissen seiner Mitarbeiter in Einklang zu bringen. Gleichzeitig ist aber auch festzustellen, daß die sektorale Betrachtung nur der betrieblichen Sozialleistungen der realen Situation in den Unternehmen nicht gerecht wird. Vielmehr geht es um die Gesamtbeziehung Unternehmen – Mitarbeiter, die also sämtliche Aspekte des betrieblichen Miteinanders umfaßt.

Die in den letzten Jahren durchgeführten Erhebungen und Befragungen zu diesem Thema betrachten daher folgerichtig fast immer sämtliche personenrelevanten Elemente, wie z. B. Entgelt, Führung, Arbeitsplatz/Arbeitsumgebung, Betriebsklima, Organisation und soziale Leistungen.

Im Kapitel 7 „Entgelt“ wird auf die entsprechenden Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen hingewiesen. Danach spielen auch heute noch – im Gegensatz zu oft geäußerten Annahmen von Experten – die Höhe und die Struktur des direkten Entgelts in allen seinen Gestaltungsformen eine dominierende Rolle. Einen hohen Stellenwert haben aber auch Aspekte, die mit den eigentlichen sozialen Leistungen eines Unternehmens – seien sie gesetzlich, tarifvertraglich oder auf Freiwilligkeit begründet – nichts zu tun haben. Hier seien die Möglichkeiten für den einzelnen zur Persönlichkeitsentfaltung, die Arbeitsplatzgestaltung, das klimatische und soziale Umfeld, der Sinngehalt der Arbeit und die Arbeitszeitgestaltung genannt.

Vor diesem Hintergrund wächst die Erkenntnis vieler Unternehmen, daß der Umfang und die materielle Attraktivität von sozialen Leistungen in den Augen der Mitarbeiter immer weniger Bedeutung haben, je „unstimmiger“ die sonstigen oben genannten Aspekte sind. Das bedeutet, daß die isolierte Betrachtung und Beurteilung der sozialen Leistungen einen stark eingeschränkten, möglicherweise auch falschen Eindruck der betrieblichen Situation liefern.

Wollen Unternehmen einmal erfahren, was die Mitarbeiter an Wünschen und Bedürfnissen haben, bietet sich eine Befragung an, die alle Sektoren des betrieblichen Umfeldes der Mitarbeiter erfaßt.

Nach den Erfahrungen des Autors wäre es ratsam, die Meinung der Mitarbeiter umfassend einzuholen und dabei nicht nur auf die sozialen Leistungen des Unternehmens abzuheben. Die subjektive Einschätzung der Mitarbeiter zur Führungssituation in ihrem jeweiligen Wirkungsbereich, zur Information und Kommunikation, zur Arbeitsorganisation, zur Zusammenarbeit und zur Motivation geben dabei ein übergreifendes Bild von den Problemen und Wünschen, die die Mitarbeiter im Betrieb tatsächlich haben. Die Wirklichkeit aus der Sicht der Mitarbeiter zu erfahren, ist eine wichtige und in der Praxis für viele Verantwortliche überraschende Erfahrung. Aussagen zur Einführung neuer sozialer Leistungen oder zur Bedeutung bestehender Sozialleistungen werden dabei meist relativiert und treten angesichts völlig anderer und oft überraschender Probleme und Defizite stark in den Hintergrund.

Nimmt man jedoch den Teilbereich der Aussagen von Mitarbeitern heraus, die die sozialen Leistungen betreffen, fallen wichtige Unterschiede auf. So sind jüngere Mitarbeiter eher an einer **Verbesserung des konsumtiven Bereiches** betrieblicher Sozialleistungen interessiert. Ältere Mitarbeiter plädieren tendenziell mehr für eine **Stärkung des investiven Bereiches**, das heißt z. B. für die Zukunftssicherung in Form einer attraktiven zusätzlichen Altersvorsorge.

Fazit ist – und das deckt sich mit manchen überbetrieblichen Umfragen und Erhebungen –, daß die Bedürfnisstruktur hinsichtlich der sozialen Leistungen über alle Einkommens- und Altersklassen hinweg nicht auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen ist. Diese Erkenntnis müßte sich daher auf die zukünftige Gestaltung einer bedarfsgerechten Sozialpolitik in den Unternehmen auswirken.

### 5.3 Definition der Ziele betrieblicher Sozialleistungspolitik

Die Situation in den Unternehmen verlangt eine erstmalige Definition oder eine Anpassung der Ziele ihrer künftigen Sozialleistungspolitik. Die Hintergründe und Notwendigkeiten dafür dürften aus den vorstehenden Ausführungen hinreichend begründet sein.

Inwieweit halten also Unternehmen bestimmte Prinzipien bei der Ausformung ihrer künftigen Sozialleistungspolitik für wichtig? Sollten sie das „Gießkannenprinzip“ (gleiches Leistungsspektrum für alle Mitarbeiter) beibehalten oder eher zum flexiblen und individuellen Angebot freiwilliger sozialer Leistungen tendieren? Die unterschiedlichen Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeiter sprechen allenthalben für mehr Individualität und Flexibilität.



Welche Rolle soll noch die materielle Bedürftigkeit von Mitarbeitern spielen? Deckt künftig allein die Entgeltspolitik diesen Aspekt ab? Kann somit davon ausgegangen werden, daß die finanzielle Ausstattung der Mitarbeiter bei der Sozialleistungspolitik regelmäßig als ausreichend anzusehen ist? Ist betriebliche Sozialleistungspolitik künftig weniger Fürsorge, sondern „Hilfe zur Selbsthilfe“? Sollen tendenziell eher soziale Aspekte oder mehr die Förderung des Leistungsprinzips im Vordergrund stehen? Sind Sozialleistungen künftig mehr auf den kurzfristig angelegten konsumtiven oder mehr auf den längerfristig zu sehenden investiven Bereich auszurichten?

Die hier aufgeworfenen Fragen und spezifischen Alternativen müssen firmenindividuell beantwortet und gewichtet werden. Eine generelle und auf alle Unternehmen übertragbare Lösung kann nicht angeboten werden. Dennoch lassen sich einige wenige Punkte als Orientierungshinweise aufführen, die berücksichtigt werden sollten:

– **Wohnraumbeschaffung und Wohneigentumförderung**

Die Wohnraumsituation in den neuen Bundesländern, aber auch die nach wie vor angespannte Situation in vielen Ballungsgebieten in den alten Bundesländern, bietet einen erheblichen Betätigungsrahmen für die Unternehmen. Das muß nicht den Bau eigener Werkswohnungen für Mitarbeiter bedeuten, was ohnehin nur für wenige Großunternehmen in Frage käme. Vielmehr könnte hier finanzielle Unterstützung in Form von zinsgünstigen Darlehen für Baukostenzuschüsse, Abstandszahlungen, Finanzierung von Genossenschaftsanteilen, in aller Regel und vornehmlich aber durch Finanzierungsdarlehen zum Erwerb von Wohneigentum in Frage kommen. Die Möglichkeit, solche Arbeitgeberdarlehen nur über eine Versicherung abzusichern und auf eine grundbuchrechtliche Eintragung zu verzichten, sollte nicht unterbewertet werden. Meistens ist ja die Eigenkapitaldecke – gerade bei jungen Mitarbeitern – vergleichsweise gering, so daß ein Arbeitgeberdarlehen auf diese Weise praktisch wie Eigengeld fungieren kann.

– **Zusätzliche Altersvorsorge**

Der zusätzlichen betrieblichen Altersversorgung kommt auch zukünftig große Bedeutung zu. Neben den betrieblichen Pensionszusagen, die in aller Regel bei größeren und Großunternehmen praktiziert werden, bietet sich für alle Unternehmen jeglicher Größenordnung die Direktversicherung als Maßnahme der zusätzlichen Altersvorsorge an. Die internen verwaltungstechnischen Aufwendungen für die Abwicklung sind vergleichsweise gering, die Ausgestaltungsmöglichkeiten dafür aber denkbar vielseitig. Auch kleinere Unternehmen können dabei die Möglichkeit einer Gruppen-Direktversicherung nutzen. In der Praxis ist auch feststellbar, daß sich die

Direktversicherung zunehmender Beliebtheit erfreut und ihr gegenüber traditionellen Formen der betrieblichen Alterssicherung zunehmend der Vorzug gegeben wird.

– **Vermögensbildung und Vermögensbeteiligung**

Dem Prinzip „Hilfe zur Selbsthilfe“ folgend, dürften auf dem Gebiet der Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand bei weitem noch nicht alle Möglichkeiten ausgeschöpft sein. Dem des öfteren anzutreffenden Gedanken, daß eine Belegschaftsaktie in der Hand des Mitarbeiters aus diesem bereits einen verantwortlichen Mitunternehmer der Firma machen würde, muß allerdings widersprochen werden. Dennoch kann eine der möglichen unmittelbaren Beteiligungsformen bei den Mitarbeitern das Interesse am wirtschaftlichen Geschehen des Unternehmens erhöhen, zumal wenn die Höhe der Beteiligung selbst an den jeweiligen Erfolg des Unternehmens gekoppelt wird.

Abschließend sei darauf hingewiesen, daß allgemein der investive Ansatz für die Gestaltung der künftigen Sozialleistung ebenso in den Vordergrund rückt wie die Tendenz, bestimmte Sozialleistungen mit dem Leistungsprinzip zu verbinden. Die Festlegung der Höhe von Sozialleistungen nach sozialen Gesichtspunkten wird jedoch ebenso wie der konsumtive Ansatz in der betrieblichen Sozialpolitik der Zukunft nicht völlig ausgeschaltet werden.

## 6. Nebenleistungen für Führungskräfte

In zunehmendem Maße beschäftigen sich Unternehmensleitungen mit der Frage, wie sie die Vergütung ihrer Führungskräfte zukünftig gestalten sollen. Auf die Tendenzen auf dem Gebiet des Direktentgelts, die Aufteilung in fixe und variable Bestandteile und die unmittelbare Einbeziehung des Unternehmenserfolges und der persönlichen Leistung der Gehaltsempfänger wird im Kapitel 7 „Entgelt“ eingegangen.

Darüber hinaus erstrecken sich die Überlegungen darauf, für die außertariflichen Mitarbeiter, teilweise auch nur für den Kreis der Leitenden Angestellten, ein betriebliches Paket an Nebenleistungen zu schnüren, das sich von den üblichen Sozialleistungen für die „normalen“ Mitarbeiter deutlich unterscheidet. Dabei spielt auch die gezielte Ausschöpfung steuerlicher Vorteile für das Unternehmen wie für den Mitarbeiter eine wichtige Rolle.

So sind inzwischen auch zahlreiche Veranstaltungen, wie Fachtagungen und Erfahrungsaustausch-Konferenzen, durchgeführt worden, die sich ausschließlich mit dem Thema der Management-Vergütung befassen. Auch in der Fachliteratur der letzten Jahre wurde den „Nebenleistungen für Führungskräfte“ umfangreicher Raum gewidmet.

Die Vergütung von Führungskräften stehe in vielen Unternehmen auf dem Prüfstand, ist gelegentlich zu hören und zu lesen. Die zunehmend flachen Hierarchien im Spezialistenzeitalter, die Internationalisierung des Wettbewerbs und ein allgemeiner Trend zur Individualisierung und Flexibilisierung kennzeichneten die Rahmenbedingungen. Innovative Unternehmen hätten inzwischen reagiert und leistungsorientierte, variable und flexible Vergütungssysteme mit Erfolg eingeführt.

Faßt man die verschiedenen Aussagen zusammen, schälen sich folgende Zielsetzungen für die Entgelt- und Nebenleistungspolitik deutscher Unternehmen heraus:

- Schaffen einer höheren Attraktivität des Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt für hochqualifizierte Spezialisten und für obere Führungskräfte,
- Bindung hochqualifizierter Kräfte an das Unternehmen,
- Verstärkung der Leistungsmotivation,
- Förderung und Belohnung unternehmerischen Handelns.

Für die konkrete Ausgestaltung betrieblicher Nebenleistungen für Führungskräfte sollen hier die wesentlichen Aussagen einer repräsentativen Befragung von rd. 1000 Führungskräften der ersten und zweiten Managementebene herangezogen werden. Diese Befragung wurde im Zeitraum August/September 1988 gemeinsam von der Matuschka Privat Finanz Beratungs- und Verwaltungsgesellschaft mbH, München, und dem Institut für Finanzmanagement an der European Business School, Oestrich-Winkel, durchgeführt (Institut für Finanzmanagement/Matuschka Privat Finanz 1988).

#### *Traditionelle Nebenleistungen*

Nach dem Ergebnis dieser Befragung kommen die weitaus meisten Führungskräfte in den Genuß „traditioneller“ Nebenleistungen. Es handelt sich dabei um:

- betriebliche Altersversorgung (erhalten 85% der befragten Führungskräfte),
- Unfallversicherung (erhalten 82% der befragten Führungskräfte),
- Firmenwagen (erhalten 79% der befragten Führungskräfte),
- Jubiläumszuwendungen (erhalten 76% der befragten Führungskräfte),
- Werkverpflegung sowie Fortbildungsmaßnahmen (erhalten jeweils 59% der befragten Führungskräfte),
- Umzugsbeihilfen (erhalten 56% der befragten Führungskräfte).

Erstaunlich ist, daß die meisten Führungskräfte den Wert der ihnen zukommenden Nebenleistungen erheblich unterschätzen. Während die meisten von ihnen (42%) den Wert ihrer Nebenleistungen in der Größenordnung bis zu 15 TDM pro Jahr sehen und ein weiteres Viertel

sich nicht in der Lage sieht, eine DM-Schätzung abzugeben, glauben nur 9% an einen Wert in der eher realistischen Größenordnung von über 30 TDM jährlich.

### *Zufriedenheit mit der Nebenleistungspolitik*

Auf einer Skala von 1 (sehr zufrieden) bis 6 (überhaupt nicht zufrieden) geben die meisten Führungskräfte (34%) ihrer Gesellschaft die Note 3. Der Durchschnitt liegt bei 2,8. Wenig überraschend ist die Aussage, daß Führungskräfte kleinerer Unternehmen mit der Nebenleistungspolitik unzufriedener sind als die Mitarbeiter größerer Unternehmen.

### *Angebot an Nebenleistungen und Bedarf der Führungskräfte*

Folgende Nebenleistungen gehörten gleichermaßen zu der Gruppe der 10 am meisten angebotenen und der Gruppe der 10 wichtigsten (in der Reihenfolge der Wichtigkeit aus Sicht der Befragten):

- betriebliche Altersversorgung,
- Unfallversicherung,
- Firmenwagen,
- Fortbildungsmaßnahmen,
- Krankheitsbeihilfe,
- Arbeitgeberdarlehen.

Bei den nachstehenden Nebenleistungen lag das Angebot an die Führungskräfte wesentlich höher als die Wichtigkeit aus Sicht der Führungskräfte:

- Jubiläumszuwendungen,
- Werkverpflegung,
- Umzugsbeihilfen,
- Werksarzt,
- Heiratsbeihilfen,
- Fahrgeldzuschuß.

Im Fazit müßte dazu festgestellt werden, daß hier das Angebot an der Nachfrage vorbeigeht, solche Nebenleistungen praktisch überflüssig sind.

Andererseits gibt es Nebenleistungen, die für die Führungskräfte weit wichtiger sind, als sie von den Unternehmen angeboten werden. Es handelt sich um:

- Berufsunfähigkeitsversicherung,
- Risikolebensversicherung,
- Belegschaftsaktien,
- Beratung bei der privaten Finanzplanung,
- Steuer-/Rechtsberatung,
- medizinische Vorsorgeuntersuchung.

*Altersversorgung und Absicherung der Familie*

Während 36% der Befragten keine Änderungen in der zukünftigen Entwicklung der betrieblichen Altersversorgung erwarten, 31% dazu keine Angaben machen konnten, sehen 33% hingegen künftig überwiegend negative Veränderungen (z. B. durch notwendige Kostensenkungsmaßnahmen, Gesetze/Steuerreform, schlechte Ertragslage, unsichere politische Verhältnisse).

Andererseits müsste über die Hälfte der Familien der Führungskräfte ihren Lebensstandard einschränken, wenn der Führungskraft etwas Ernsthaftes passieren sollte. Allerdings hat die Mehrheit der Führungskräfte bereits Maßnahmen zur Familienabsicherung getroffen, die aber zur Erhaltung des Lebensstandards nicht ausreichen. 79% haben eine Risikolebensversicherung, 43% haben eine Berufsunfähigkeitsversicherung abgeschlossen. Nur 10% verfügen über ausreichendes privates Vermögen.

Trotz der drei Säulen der Altersvorsorge (BfA, Betrieb, Privat) können noch nicht einmal zwei Drittel der Führungskräfte ihren Lebensstandard im Alter halten.

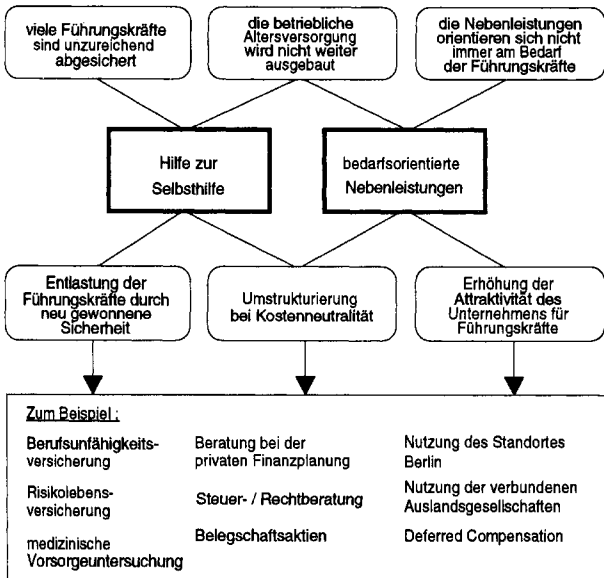


Abbildung 4: Empfehlungen zur betrieblichen Nebenleistungspolitik für Führungskräfte (Institut für Finanzmanagement/Matuschka Privat Finanz 1988)

### Schlußfolgerungen

Unter der Voraussetzung, daß die Ergebnisse dieser Befragung auch heute noch aktuell und repräsentativ sind, ergibt sich für die Gestaltung der Nebenleistungspolitik die Notwendigkeit zu mehr Hilfe zur Selbsthilfe und die Hinwendung zu mehr Bedarfsorientierung.

Abbildung 4 verdeutlicht noch einmal die wesentlichen Ergebnisse dieser Untersuchung und den Gesamtzusammenhang der zu empfehlenden Maßnahmen.

## 7. Zusammenfassung

Nebenleistungen bzw. Sozialleistungen sind Zusatzleistungen, die über das Entgelt für geleistete Arbeit hinaus vom Unternehmen erbracht werden. Dieser Personalzusatzaufwand erfaßt alle Aufwendungen, die durch Gesetz, Tarifvertrag sowie Betriebsvereinbarung und auf freiwilliger Grundlage Mitarbeitern zufließen.

Ein individuelles Angebot von Sozialleistungen dürfte eher die Wünsche und Bedürfnisse abdecken als ein starres Leistungsspektrum für alle Mitarbeiter. Diese Erkenntnis müßte sich daher auf die zukünftige Gestaltung einer bedarfsgerechten Sozialpolitik in den Unternehmen auswirken.

### Literatur

- Bundesministerium für Wirtschaft (1990), Soziale Dimension der Europäischen Gemeinschaft, Faltblatt 20
- Clever, P. (1989), Europa '92 – die soziale Dimension, in: Der EG-Binnenmarkt und die Sozialpolitik, herausgegeben vom Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung, November, S. 19 ff.
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. (1988), Personalzusatzaufwand, System zur Inhaltsbestimmung und Gliederung, Freiburg i. Br.
- Grawert, A. (1989), Die Motivation der Arbeitnehmer durch betrieblich beeinflussbare Sozialleistungen, in: Hochschulschriften zum Personalwesen, Band 8, München und Mering
- Hemmer, E. (1990), Freiwillige Sozialleistungen heute, in: Personalführung, 6, S. 406–411
- Institut für Finanzmanagement an der European Business School und Matuschka Privat Finanz Beratungs- und Verwaltungsgesellschaft (1988), Einstellungen von Führungskräften zu Nebenleistungen – eine Repräsentativbefragung von Führungskräften, München/Oestrich-Winkel
- Kolb, M., Hillengaß, C. (1990), Betriebliche Sozialpolitik im Wandel, in: Personal, 2, S. 60 ff.
- Presse- und Informationsdienst der Bundesregierung (1989), Ergebnisse der Arbeitsstättenzählung 1987, in: Sozialpolitische Umschau Nr. 257

# Kapitel 11

## Arbeitssicherheit und Arbeitsgestaltung

von *Horst Krause*

1. Begriffsklärung . . . . .	420
1.1 Arbeitssicherheit . . . . .	420
1.2 Arbeitsgestaltung . . . . .	424
2. Warum bemühen wir uns um Arbeitssicherheit? . . . . .	429
3. Wer ist für die Arbeitssicherheit verantwortlich? . . . . .	430
3.1 Beschreibung der Lage . . . . .	430
3.2 Die Übertragung von Pflichten . . . . .	432
4. Wie läßt sich die Arbeitssicherheit im Betrieb verbessern? . . . . .	434
5. Welche Bedeutung hat die Arbeitsstättenverordnung? . . . . .	442
6. Beispiele zu Fragen der Arbeitsgestaltung . . . . .	447
6.1 Biologische Barrieren . . . . .	447
6.2 Körpermaße . . . . .	449
6.3 Das Arbeiten mit Perzentilen . . . . .	449
6.4 Arbeitshöhen . . . . .	450
6.5 Skalen und Anzeigen . . . . .	452
7. Wie lassen sich Arbeitssysteme nach arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen gestalten? . . . . .	454
7.1 Anwendungsbereich und Zweck der DIN-Norm 33 400 . . . . .	454
7.2 Begriffe . . . . .	455
7.3 Allgemeine Leitsätze . . . . .	456
7.31 Gestalten von Arbeitsplatz und Arbeitsmittel . . . . .	456
7.32 Gestalten des Arbeitsablaufs . . . . .	458
7.33 Gestalten der Arbeitsumgebung . . . . .	458
8. Ausblick . . . . .	460
9. Zusammenfassung . . . . .	461
Literatur . . . . .	461

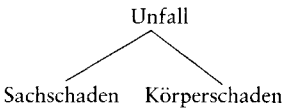
Zwei Gebiete wie „Arbeitssicherheit“ und „Arbeitsgestaltung“ in einem Kapitel zu behandeln, mag zunächst eigentümlich erscheinen. Die Zusammenfassung ist aber bewußt erfolgt, ja sie ist sogar erforderlich, weil die beiden Sachgebiete zu einem Aufgabenkomplex in sich verzahnt sind.

## 1. Begriffsklärung

### 1.1 Arbeitssicherheit

Der Begriff Arbeitssicherheit ist in den letzten drei Jahrzehnten zunehmend in das Bewußtsein breiter Kreise gerückt worden. Davor, und parallel dazu auch heute noch, liefen und laufen die Bemühungen mit der gleichen Zielsetzung – aber unter anderem Namen – seit mehr als 100 Jahren.

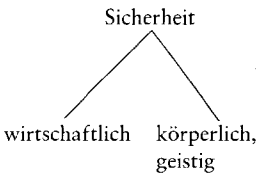
Arbeitssicherheit ist die positive Beschreibung dessen, was durch den staatlichen Arbeitsschutz (präzise: Arbeitnehmerschutz) und parallel dazu von den Berufsgenossenschaften (auch Unfallversicherungsträger genannt) als Unfallverhütung angestrebt wird.



nicht vorgesehene Betriebsstörung; Störung des geplanten Arbeitsablaufs

**negativ!**

Wird im Bewußtsein verdrängt; „betrifft nur die anderen“



**positiv!**

bietet Ansatz zu Motivation; erfüllt ein menschliches Grundbedürfnis

Als Lehre aus der psychologischen Wirkungskette ist eine Umorientierung auf den Begriff Arbeitssicherheit erfolgt, die aber bei weitem noch nicht abgeschlossen ist. Zugrunde liegt u. a. die von dem Amerikaner A. H. Maslow aufgestellte Theorie der Hierarchie der menschlichen Bedürfnisse. Danach stehen die biologisch-physiologischen Bedürfnisse (Nahrung, Wärme, Schlaf, Gesundheit) an erster Stelle, gefolgt von dem Streben nach Sicherheit in körperlich-geistiger wie auch in wirtschaftlich-sozialer Hinsicht – das Streben nach Besitzstand. Zur Vervollständigung ist noch das Bedürfnis nach Zugehörigkeit zu nennen, worunter



wir Freundschaft, Gemeinschaftsgefühl, menschliche Kontakte im beruflichen wie im außerberuflichen Bereich verstehen. Hierarchie bedeutet, daß eine Bedürfnisstufe weitgehend erfüllt sein muß, bevor Kräfte frei werden für das Anstreben der nächsthöheren Stufe. Weiter in der Rangreihe folgen das Ich-Bedürfnis (Selbstachtung, Streben nach Geltung, Anerkennung) und schließlich die Selbstverwirklichung (Entwicklung der eigenen Fähigkeiten, kreatives Arbeiten).

Wenn das naturbedingte Streben nach Gesundheit und Sicherheit jedem Menschen zu eigen ist, dann ist es nur folgerichtig, ihn von dieser Seite aus anzusprechen; man hat einen offenen Eingang zur persönlichen Motivation!

In den Betrieben hat die auf eine positive Formulierung gerichtete begriffliche Umorientierung weitgehend Platz gegriffen. Belastet wird diese Entwicklung von den offiziell zuständigen Stellen, die an den historisch überlieferten Begriffen „Arbeitsschutz“ und „Unfallverhütung“ festhalten und wegen der rechtlichen Verankerung zum Teil auch beibehalten müssen.

Die Darlegung einer Begriffsvielfalt mag manchem entbehrlich erscheinen. Beim Nachvollziehen der Stufen der Informationsverarbeitung aber wird klar, daß bei der gleichzeitigen Eingabe von Kommandos mit unterschiedlichen Vorzeichen zunächst eine Plausibilitätsprüfung erfolgen muß, bevor eine Reaktion ausgelöst wird. Die Entscheidung wird verzögert, erschwert und möglicherweise falsch getroffen. Die richtige Wortwahl kann im Betrieb erfolgsentscheidend sein.

Im **Grundgesetz** Artikel 2, Absatz 2, heißt es: „Jeder hat das Recht auf Leben und körperliche Unversehrtheit. Die Freiheit der Person ist unverletzlich.“

Für den Bereich der Arbeitswelt ergibt sich daraus die Verpflichtung, die Erwerbstätigen gegen die mit der Arbeit verbundenen Gefahren für Leben und Gesundheit zu schützen.

Präzise gefaßte gesetzliche Regelungen mit der gleichen Zielrichtung bestehen schon recht lange. So finden wir in der Gewerbeordnung, die auf das Jahr 1869 zurückgeht:

#### § 120 a Gewerbeordnung (GewO) Betriebssicherheit.

(1) Die Gewerbeunternehmer sind verpflichtet, die Arbeitsräume, Betriebsvorrichtungen, Maschinen und Gerätschaften so einzurichten und zu unterhalten und den Betrieb so zu regeln, daß die Arbeitnehmer gegen Gefahren für Leben und Gesundheit so weit geschützt sind, wie es die Natur des Betriebs gestattet.

(2) Insbesondere ist für genügendes Licht, ausreichenden Luftraum und Luftwechsel, Beseitigung des bei dem Betrieb entstehenden Staubes, der dabei entwickelten Dünste und Gase sowie der dabei entstehenden Abfälle Sorge zu tragen.

(3) Ebenso sind diejenigen Vorrichtungen herzustellen, welche zum Schutze der Arbeitnehmer gegen gefährliche Berührungen mit Maschinen oder Maschinenteilen

oder gegen andere in der Natur der Betriebsstätte oder des Betriebs liegende Gefahren, namentlich auch gegen die Gefahren, welche aus Fabrikbränden erwachsen können, erforderlich sind.

(4) Endlich sind diejenigen Vorschriften über die Ordnung des Betriebs und das Verhalten der Arbeitnehmer zu erlassen, welche zur Sicherung eines gefahrlosen Betriebs erforderlich sind.

(5) Die Absätze 1 bis 4 gelten entsprechend für Versicherungsunternehmen einschließlich derjenigen Versicherungsunternehmen, die kein Gewerbe betreiben.

Analog hierzu verlangen § 62 **Handelsgesetzbuch** (HGB) das gleiche vom Prinzipal gegenüber seinem Handlungsgehilfen und § 168 **Bürgerliches Gesetzbuch** (BGB) vom Dienstberechtigten gegenüber dem Verpflichteten.

Eine inhaltliche Übereinstimmung der Gesetzgebung zur Arbeitssicherheit ist weiterhin in § 708 Reichsversicherungsordnung (RVO) zu sehen, wonach die Berufsgenossenschaften **Unfallverhütungsvorschriften** zu erlassen haben über

1. Einrichtungen, Anordnungen und Maßnahmen, welche die Unternehmer zur Verhütung von Arbeitsunfällen zu treffen haben, sowie die Form der Übertragung dieser Aufgaben auf andere Personen,
2. das Verhalten, das die Versicherten zur Verhütung von Arbeitsunfällen zu beobachten haben,
3. ärztliche Untersuchungen von Versicherten, die vor der Beschäftigung mit Arbeiten durchzuführen sind, deren Verrichtung mit außergewöhnlichen Unfall- und Gesundheitsgefahren für sie oder Dritte verbunden ist,
4. die Maßnahmen, die der Unternehmer zur Erfüllung der sich aus dem Gesetz über Betriebsärzte, Sicherheitsingenieure und andere Fachkräfte für Arbeitssicherheit ergebenden Pflichten zu treffen hat.

Das im letzten Punkt genannte Gesetz – auch **Arbeitssicherheitsgesetz** ASiG genannt – verpflichtet den Unternehmer, für größere Betriebe Betriebsärzte und Sicherheitsfachkräfte zu bestellen, die ihn bei der Arbeitssicherheit unterstützen sollen. Die diesen Spezialisten per Gesetz zugeordneten Aufgaben sind aber auch für die Führungskräfte im Klein- und Mittelbetrieb wissenswert, weil sie sich an diesen Aufgabenkatalog anlehnen können.

Aus der synoptischen Darstellung in Tabelle 1 ergeben sich Berührungspunkte, die eine enge Zusammenarbeit erfordern.

Nach §§ 3 bzw. 6 ASiG sind Arbeitsgestaltung und Ergonomie Teilaufgaben der Arbeitssicherheit. Wie wir später sehen werden, läßt sich auch der umgekehrte Anspruch begründen.

*Tabelle 1:* Synopse der Aufgaben von Betriebsärzten und von Sicherheitsfachkräften gemäß Arbeitssicherheitsgesetz

<b>§ 3 Aufgaben der Betriebsärzte</b>	<b>§ 6 Aufgaben der Fachkräfte für Arbeitssicherheit</b>
<p>(1) Die Betriebsärzte haben die Aufgabe, den Arbeitgeber beim Arbeitsschutz und bei der Unfallverhütung in allen Fragen des Gesundheitsschutzes zu unterstützen. Sie haben insbesondere</p>	<p>Die Fachkräfte für Arbeitssicherheit haben die Aufgabe, den Arbeitgeber beim Arbeitsschutz und bei der Unfallverhütung in allen Fragen der Arbeitssicherheit einschließlich der menschengerechten Gestaltung der Arbeit zu unterstützen. Sie haben insbesondere</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. den Arbeitgeber und die sonst für den Arbeitsschutz und die Unfallverhütung verantwortlichen Personen zu beraten, insbesondere bei             <ol style="list-style-type: none"> <li>a) der Planung, Ausführung und Unterhaltung von Betriebsanlagen und von sozialen und sanitären Einrichtungen,</li> <li>b) der Beschaffung von technischen Arbeitsmitteln und der Einführung von Arbeitsverfahren und Arbeitsstoffen,</li> <li>c) der Auswahl und Erprobung von Körperschutzmitteln,</li> </ol> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>d) der Gestaltung der Arbeitsplätze, des Arbeitsablaufs, der Arbeitsumgebung und in sonstigen Fragen der Ergonomie,</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>d) arbeitsphysiologischen, arbeitspsychologischen und sonstigen ergonomischen sowie arbeitshygienischen Fragen, insbesondere des Arbeitsrhythmus, der Arbeitszeit und der Pausenregelung, der Gestaltung der Arbeitsplätze, des Arbeitsablaufs und der Arbeitsumgebung,</li> </ol>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>e) der Organisation der „Ersten Hilfe“ im Betrieb,</li> </ol>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>f) Fragen des Arbeitsplatzwechsels sowie der Eingliederung und Wiedereingliederung Behinderter in den Arbeitsprozeß,</li> </ol>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>3. die Durchführung des Arbeitsschutzes und der Unfallverhütung zu beobachten und im Zusammenhang damit             <ol style="list-style-type: none"> <li>a) die Arbeitsstätten in regelmäßigen Abständen zu begehen und festgestellte Mängel dem Arbeitgeber oder der sonst für den Arbeitsschutz und die Unfallverhütung verantwortlichen Person mitzuteilen, Maßnahmen zur Beseitigung dieser Mängel vorzuschlagen und auf deren Durchführung hinzuwirken,</li> <li>b) auf die Benutzung der Körperschutzmittel zu achten,</li> </ol> </li> </ol>	

noch Tabelle 1

§ 3 Aufgaben der Betriebsärzte	§ 6 Aufgaben der Fachkräfte für Arbeitssicherheit
c) Ursachen von arbeitsbedingten Erkrankungen zu untersuchen, die Untersuchungsergebnisse zu erfassen und auszuwerten und dem Arbeitgeber Maßnahmen zur Verhütung dieser Erkrankungen vorzuschlagen;	c) Ursachen von Arbeitsunfällen zu untersuchen, die Untersuchungsergebnisse zu erfassen und auszuwerten und dem Arbeitgeber Maßnahmen zur Verhütung dieser Arbeitsunfälle vorzuschlagen,
4. darauf hinzuwirken, daß sich alle im Betrieb Beschäftigten den Anforderungen des Arbeitsschutzes und der Unfallverhütung entsprechend verhalten, insbesondere sie über die Unfall- und Gesundheitsgefahren, denen sie bei der Arbeit ausgesetzt sind, sowie über die Einrichtungen und Maßnahmen zur Abwendung dieser Gefahren zu belehren	
und bei der Einsatzplanung und Schulung der Helfer in „Erster Hilfe“ und des medizinischen Hilfspersonals mitzuwirken.	und bei der Schulung der Sicherheitsbeauftragten mitzuwirken.
(2) Die Betriebsärzte haben auf Wunsch des Arbeitnehmers diesem das Ergebnis arbeitsmedizinischer Untersuchungen mitzuteilen; § 8 Abs. 1 Satz 2 bleibt unberührt.	
(3) Zu den Aufgaben der Betriebsärzte gehört es nicht, Krankmeldungen der Arbeitnehmer auf ihre Berechtigung zu überprüfen.	

Dessen ungeachtet läßt sich formulieren:

**Arbeitssicherheit hat das Ziel,  
alle Betriebseinrichtungen  
durch Vermeiden von Gefahrenquellen  
und Gestalten von Schutzmaßnahmen  
so herzurichten,  
daß auf Dauer  
ein Arbeiten ohne Gesundheitsschaden  
sichergestellt ist.**

## 1.2 Arbeitsgestaltung

Ausgesprochene Schwerarbeit ist heute nur noch in speziellen Gewerbezweigen anzutreffen. Die menschliche Arbeitskraft ist zunehmend durch Maschinen ersetzt worden. Generell hat sich eine Verschiebung

der Priorität einzelner Arbeitskomponenten ergeben. Der Mensch ist außerdem stark in den Vordergrund gerückt worden. Das findet seinen Niederschlag auch in gesetzlichen Regelungen (§§ 90 und 91 BetrVG, §§ 3 und 6 ASiG und § 3 (1) Nr. 1 ArbStättV).

Für den Betrieb ergibt sich aus den Formulierungen des rechtlichen Rahmens ein Gleichklang, ob die Gestaltung der Arbeit nun als menschengerecht, nach arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen oder unter Berücksichtigung ergonomischer Fragen erfolgen soll. Die Forderungen decken sich überdies mit dem Regierungsprogramm zur „Humanisierung des Arbeitslebens“, das seit 1989 unter dem neuen Titel „Arbeit und Technik“ fortgeführt wird.

Im Kern handelt es sich darum, die Verrichtung einer Arbeit nicht als einen physikalisch-technischen Vorgang zu betrachten, sondern stets daran zu denken, daß die arbeitenden Menschen als biologisches Kollektiv eine sehr große Variationsbreite aufweisen, was die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft angeht. Im Zusammenwirken von Körper, Geist und Seele ergeben sich vielfältige Konstellationen, die auch beim einzelnen Menschen zu verschiedenen Zeiten nicht die gleiche Disposition erwarten lassen. Wir haben es also mit interindividuellen und intraindividuellen Unterschieden zu tun, die bei der Arbeitsgestaltung zu berücksichtigen sind.

Die Begriffe **Arbeitsgestaltung**, **Ergonomie** und **Arbeitswissenschaft** sind nicht eindeutig belegt. Das ergibt sich sehr überzeugend aus einer von *Hackstein* 1977 vorgenommenen Bestandsaufnahme von Begriffs- und Inhaltsbestimmungen der „Arbeitswissenschaft“. Er hat eine chronologisch (1923–1975) geordnete Sammlung von 49 Zitaten vorgelegt. Darunter finden wir „Beziehungen zwischen Theorie (Arbeitswissenschaft) und Praxis (Arbeitsgestaltung) . . .“

„Arbeitsgestaltung = angewandte Arbeitswissenschaft“

„Im Prinzip können wir heute drei unterschiedliche Auslegungen des Begriffs Ergonomie feststellen:

- a) Berücksichtigung der rein menschlichen Seite
- b) Ergonomie = Arbeitswissenschaft
- c) Ergonomie als interdisziplinäres Teilgebiet der Arbeitswissenschaft.“

Auch nach *Kroemer* (zitiert in *Peters* 1973) bedeuten Arbeitswissenschaft, Ergonomie und Human Factors trotz unterschiedlicher Akzente ungefähr dasselbe: die Wissenschaft vom Menschen in seiner (Arbeits-)Umwelt. Ihre Aufgabe besteht in

- der Anpassung der Arbeit an den Menschen und
- menschengerechter Arbeitsgestaltung.

Ergonomie heißt wörtlich Arbeitslehre, Lehre von der menschlichen Arbeit. Von *Murrell* (1965 und 1971) wissen wir, daß das Kunstwort

ergonomics (griechisch: ergon = die Arbeit, das Werk; nomos = Gesetz, Lehre) 1949 in Oxford bewußt in dieser Form geprägt wurde, damit es in etwa gleichlautend in andere Weltsprachen übernommen werden kann. Die Idee kam von einer Gruppe aus unterschiedlichen Fachrichtungen, die eine Ergonomische Forschungsgesellschaft zu gründen beabsichtigte. Wie inzwischen bekannt wurde (Sintschenko et al. 1976; Rohmert 1980), haben Bezeichnung und Zielsetzung aber einen Vorläufer: Bereits 1857 verfaßte der Pole *Wojtech Jastrzembowski* in der Wochenzeitschrift „Natur und Industrie“ einen Aufsatz „Rys Ergonomji, Czyli Nauki o Pracy“, Grundriß der Ergonomie, der Lehre von der Arbeit, in dem er u. a. ausführte: „... damit wir in diesem Leben die besten Früchte bei der geringsten Anstrengung mit der höchsten Befriedigung für das eigene und das allgemeine Wohl ernten ...“

*Murrell* (1965 und 1971) weist u. a. darauf hin, daß die technische Entwicklung für die Beschäftigten schwerwiegende Folgen haben kann: „Erstens kann Überbeanspruchung, der der menschliche Körper unwissentlich längere Zeit hindurch ausgesetzt ist, im späteren Leben Einbußen der Arbeitskraft oder sogar seine Invalidität nach sich ziehen. Zweitens kann es zu einem Leistungsabfall oder – im Extremfall – zu Fehlhandlungen mit schwerwiegenden Folgen kommen, wenn die Anforderungen einer bestimmten Arbeit die Leistungsfähigkeit des arbeitenden Menschen übersteigen.“

Bei der Arbeitsgestaltung stoßen wir bald auf zwei Komponenten, nämlich auf die gegenseitige Anpassung zwischen Mensch und Arbeit. *B. Schneider* (1972) hat dazu das in Abbildung 1 wiedergegebene Schema entwickelt.

In Maßnahmen, die sich mit der Anpassung der Arbeit an den Menschen befassen, ist ein Weg zu sehen, der sowohl den humanitären

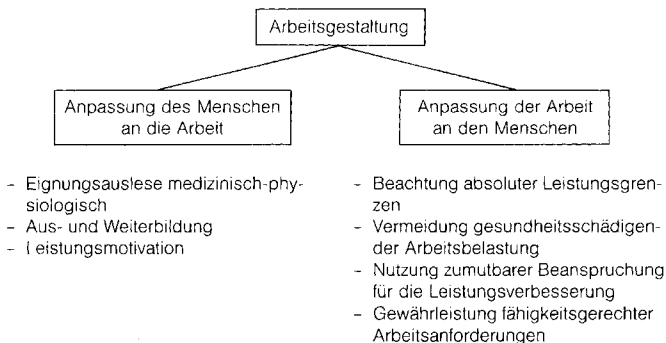


Abbildung 1: Komponenten der Arbeitsgestaltung

Tabelle 2: Alte und neue Forderungen der Arbeitsgestaltung im Vergleich

Alt	Neu
<i>Arbeitsablauf</i>	
Gestaltender Einfluß auf den Arbeitsablauf	Vorbestimmter Arbeitsablauf; Überwachen, Korrigieren
<i>Anforderung an den Menschen</i>	
überwiegend muskulär	überwiegend psychosomatisch
<i>Belastung</i>	
große Muskelgruppen (dynamisch)	kleine Muskelgruppen (einseitig) Sinne und Nerven
<i>Einfluß auf das Arbeitsergebnis</i>	
beeinflussbar durch persönliche Leistung	bedingt beeinflussbar durch Betriebsmittelnutzung
<i>Leistungsanreize</i>	
Mengenleistung individuell beeinflussbar durch den Menschen	Obergrenze durch die Arbeitsorganisation vorgegeben

Ansprüchen gerecht wird wie auch durch Leistungsverbesserung zu wirtschaftlichen Erfolgen führt. Vorzugsweise im Planungsstadium werden die Erkenntnisse der Arbeitswissenschaft beim Festlegen der Einzelheiten des Arbeitsplatzes und der Arbeitsumgebung (Beleuchtung, Klima, Lärm, Schwingungen, Staub, Gase, Dämpfe) berücksichtigt. **Arbeitsplatzgestaltung** befaßt sich mit der Gestaltung eines einzelnen Arbeitsplatzes im Gegensatz zur Gestaltung eines komplexen Arbeitssystems durch die **Arbeitsgestaltung**. Abbildung 2 enthält u. a. die sicher-

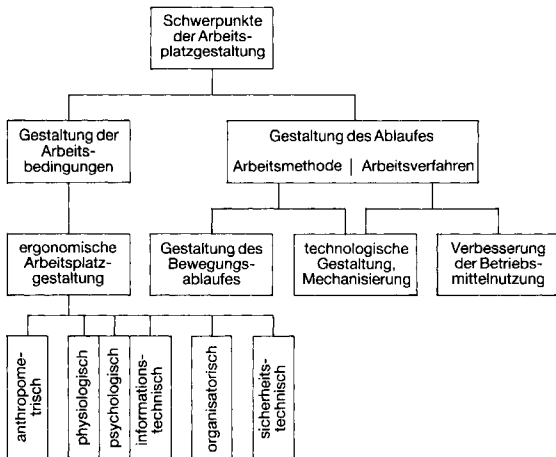


Abbildung 2: Schwerpunkte der Arbeitsplatzgestaltung

heitstechnische Gestaltung des Arbeitsplatzes. Dies ist unter dem Gesichtspunkt einer menschengerechten Gestaltung völlig logisch. Damit ist aber die Arbeitssicherheit plötzlich eine Teilaufgabe der Arbeitsgestaltung. Eine ungewohnte Betrachtungsweise!

Wenn man Abbildung 2 richtig deutet, liegt es auf der Hand, die Erfahrungen der Mitarbeiter bei der Planung ihrer Arbeitsplätze einfließen zu lassen, d. h. sie zu beteiligen (Partizipation), weil anderweitig vielfach nur noch eingeschränkt eine Möglichkeit der Einflußnahme auf die Arbeit besteht.

Zusammenfassend können wir sagen: Das Anliegen der Arbeitsgestaltung besteht darin, das **Mensch-Arbeit-Umgebungs-System** (MAUS) unter humanitären und wirtschaftlichen Gesichtspunkten zu verbessern. Überbeanspruchung und Überforderung über längere Zeit führen zu

- Einschränkung der Arbeitskraft
- Leistungsabfall
- Fehlhandlungen und Unfällen
- Invalidität.

Der Mensch ist sehr anpassungsfähig. Er vermag kurzzeitig beachtliche Leistungen zu vollbringen. Diese dürfen aber nicht mit der Dauerleistung verwechselt werden, sonst sind später irreversible Folgen unausbleiblich.

Die Beurteilung von Belastungen erfolgt unter einem Langzeitaspekt: ein Arbeitsleben! Das sind etwa 45 Jahre.

Als Brückenschlag zur Arbeitssicherheit mit der Zielsetzung, Verletzungen und berufsbedingte Erkrankungen zu vermeiden, sei noch auf eine zunehmend häufig verwendete Formulierung der Weltgesundheitsorganisation WHO hingewiesen:

„Gesundheit ist der Zustand vollständigen geistigen, körperlichen und sozialen Wohlbefindens, nicht nur die Abwesenheit von Krankheit und Gebrechen.“

Ähnlich heißt es in einer dem Bundestag (BT-Drucksache 10/2126 vom 16. 10. 84) zur Kenntnis gegebenen Empfehlung Nr. 164 der Internationalen Arbeitsorganisation ILO betreffend Arbeitsschutz und Arbeitsumwelt:

„Der Ausdruck „Gesundheit“ bedeutet im Zusammenhang mit der Arbeit nicht nur das Freisein von Krankheit und Gebrechen, sondern umfaßt auch die physischen und geistig-seelischen Faktoren, die sich auf die Gesundheit auswirken und die in unmittelbarem Zusammenhang mit der Sicherheit und der Gesundheit bei der Arbeit stehen.“

Fassen wir die Aufgaben der Arbeitsgestaltung zusammen:

- bessere Anpassung der Arbeit an den Menschen,
- Abbau unnötiger Belastungen und unzumutbarer Beanspruchungen.



## 2. Warum bemühen wir uns um Arbeitssicherheit?

Die Entwicklung des Unfallgeschehens in der Bundesrepublik Deutschland ist grundsätzlich positiv zu sehen. In der Globalbetrachtung wird aber nicht erkennbar, daß die „Ergebnisse“ einiger Branchen in dieser Hinsicht gar nicht gut aussehen. In jedem Gewerbebereich gibt es im übrigen erfolgreiche und weniger erfolgreiche Unternehmen. Der Unterschied liegt offenbar in der nicht genügend tiefgreifenden Information der Führungskräfte über das hier angesprochene Thema. Nachwuchskräfte werden zwar in moderner Produktionstechnik, Steigerung der Wirtschaftlichkeit und Kostenrechnung ausgebildet, aber die Unterweisung über die Komponente Mensch ist noch außerordentlich steigerungsfähig.

Im Handbuch „Arbeitssicherheit“ (*Krause/Zander 1972 ff.*) wird einleitend festgestellt:

„Die Humanisierung der zunehmend technischen Arbeitswelt verlangt, daß schon beim Planen von Arbeitsabläufen, beim Einrichten neuer Arbeitsplätze ebenso wie beim Umgestalten bestehender Arbeitspraktiken mehr und mehr der Mensch mit seinen naturgegebenen Fähigkeiten als Maßstab eingesetzt wird. Die Sicherheit am Arbeitsplatz bildet unter diesem Gesichtspunkt eine Führungsaufgabe. Trotz vielfältiger Bemühungen von seiten des Staates, der Sozialpartner und anderer Stellen sehen viele Mitarbeiter und Führungskräfte die Arbeitssicherheit als eine Aufgabe von Spezialisten an. Nicht selten wird die Meinung vertreten, für die sichere Gestaltung von Maschinen und Arbeitsplätzen seien allein Konstrukteure und Architekten zuständig, und ‚menschliches Versagen‘ müsse eben hingenommen werden. Diese einseitige Betrachtung gilt es abzubauen.“

Ein grundlegender Wandel ist zu erwarten, wenn auf breiter Linie ein Umdenken erfolgt. Auch jetzt liegen stets drei Elemente gleichzeitig vor, die Aktivitäten auslösen:

- menschliche Verpflichtung
- wirtschaftliche Überlegungen
- rechtliche Gesichtspunkte.

Unter **humanitären Gesichtspunkten** versucht insbesondere der Betriebsleiter, die Erfordernisse der Arbeit mit den Bedürfnissen des Menschen in Einklang zu bringen. Maßnahmen zur Arbeitssicherheit werden vorrangig betrieben, um den arbeitenden Menschen vor Verletzungen unterschiedlicher Schweregrade zu schützen und ihn und seine Angehörigen vor den damit verbundenen Nachteilen zu bewahren.

Auf die **wirtschaftliche Komponente** soll hier nicht im Detail eingegangen werden. Als Orientierung sei nur auf das von *H. Schneider 1980*

veröffentlichte Ergebnis hingewiesen, wonach ein unfallbedingter Ausfalltag eines Mitarbeiters Kosten von ca. 700 DM für den Betrieb auslöst. Diesen Zahlenwert sollte man immer abrufbar haben für Leute, die unüberlegt und kurzsichtig meinen, mit einer verhaltenen Durchführung von Sicherheitsmaßnahmen die Betriebskosten senken zu können.

Aus einer schon etwas zurückliegenden Untersuchung in der Autoindustrie durch *Compes* 1965 kennen wir die Feststellung, daß ein nicht unwesentlicher Anteil der Unfallkosten durch die im Sinne der RVO nicht meldepflichtigen Unfälle mit weniger als 4 Kalendertagen Ausfallzeit entsteht. Wenn wir uns dazu vergegenwärtigen, daß die Häufigkeit der Fälle mit dem Schweregrad der Verletzung stark abnimmt, ist die durch reale Felduntersuchung gefundene Feststellung nicht überraschend. Andererseits ist aus dieser Tatsache die Notwendigkeit abzuleiten, daß Sicherheitsmaßnahmen so angelegt sein müssen, daß sie leichte Verletzungen vermeiden und zufallsbedingt schwere Verletzungen damit gar nicht zulassen.

Durch das **Grundgesetz** Artikel 2 Absatz 2 ergibt sich für den Staat die Verpflichtung, die Erwerbstätigen gegen die mit der Arbeit verbundenen Gefahren für Leben und Gesundheit zu schützen. Die Arbeitssicherheit ist eine vom Staat zu garantierende Lebensbedingung, für deren Durchführung ihm eine Vielzahl von Gesetzen zur Verfügung steht. An allen die Arbeitssicherheit, zum Teil auch schon die Arbeitsgestaltung betreffenden Stellen wird den Forderungen durch Strafbestimmungen Nachdruck verliehen. So ist – um nur ein Beispiel herauszugreifen – den Berufsgenossenschaften durch eine Bestimmung der **Reichsversicherungsordnung** (RVO) das Recht zugesprochen worden, Unfallverhütungsvorschriften (UVV) zu erlassen und deren Einhaltung durch Technische Aufsichtsbeamte überprüfen zu lassen. Bei vorsätzlichem oder fahrlässigem Verstoß gegen die Bestimmungen einer UVV können im Rahmen des **Ordnungswidrigkeitengesetzes** Bußgeldbescheide von mindestens 5 DM bis zu maximal 20 000 DM sowohl gegen Unternehmer wie auch gegen Versicherte erteilt werden.

### 3. Wer ist für die Arbeitssicherheit verantwortlich?

#### 3.1 Beschreibung der Lage

Als Adressat von Gesetzen und Verordnungen wird grundsätzlich der Unternehmer, gelegentlich der Betreiber angesprochen. Auf dem Sektor Arbeitssicherheit haben wir die RVO und die daraus resultierenden Unfallverhütungsvorschriften (UVV) zu betrachten. Sofern die UVV befolgt wurden, ist davon auszugehen, daß die erforderliche Sorgfalt

angewendet wurde. Wenn dennoch ein Unfall eintritt, besteht kein Grund zu der Annahme eines Verschulden anderer. Um keine Mißverständnisse aufkommen zu lassen: Die Leistungen der Berufsgenossenschaft erfolgen auch bei eigenem Verschulden des Verletzten; nur Vorsatz ist ausgenommen. Wurden UVV nicht beachtet, so ergibt sich die Frage, ob der Unfall schuldhaft herbeigeführt worden ist.

**Schuldhaft** handelt, wer vorsätzlich oder fahrlässig gegen Ordnungs- oder Straftatbestände verstößt.

**Vorsätzlich** handelt, wer die Tat begeht und sich dabei bewußt ist, gegen ein Gesetz zu verstoßen, oder wer es für möglich hält, gegen ein Gesetz zu verstoßen und dieses billigend in Kauf nimmt.

**Fahrlässig** handelt, wer diejenige Sorgfalt außer acht läßt, zu der er nach den Umständen und nach seinen persönlichen Kenntnissen und Fähigkeiten verpflichtet und imstande ist.

Schuldhaft, d. h. vorsätzliche oder fahrlässige Verstöße gegen UVV durch Mitglieder/Unternehmer oder Versicherte/Betriebsangehörige können von der Berufsgenossenschaft als Ordnungswidrigkeit mit einem **Bußgeld** geahndet werden, und zwar unabhängig davon, ob ein Unfall eingetreten ist oder nicht. Es genügt schon, wenn die Nichtbeachtung einer UVV zu einer Gefährdung von Versicherten geführt hat. Diese Maßnahme ist aber nur anwendbar, sofern in den UVV bei bestimmten Tatbeständen auf die Bußgeldvorschrift (§ 710 RVO) verwiesen ist. An vorletzter Stelle ist deshalb in den UVV jeweils ein Paragraph „Ordnungswidrigkeiten“ aufgeführt. Mit dieser Rückverweisklausel ist beabsichtigt, daß Zuwiderhandlungen gegen zu unbestimmte Gebote und Verbote von einer Ahndung ausgeschlossen sind. Eine Ahndung nach dem Ordnungswidrigkeitengesetz (OWiG) ist in das pflichtgemäße Ermessen der Berufsgenossenschaft gestellt. Bei geringfügigen Ordnungswidrigkeiten kann eine Verwarnung mit oder ohne **Verwarnungsgeld** (§ 56 OWiG) ausgesprochen werden.

Bei Fahrlässigkeit kann die Geldbuße bis zu 10 000 DM betragen, bei vorsätzlichen Verstößen bis zu 20 000 DM (§ 17 Abs. 2 OWiG).

Führungskräfte, denen Pflichten übertragen worden sind, für die der Unternehmer einzustehen hat, unterliegen der gleichen Ahndung wie der Unternehmer, wenn sie gegen UVV verstoßen (§§ 710 RVO und 9 OWiG).

Der Unternehmer und die ihm gleichgestellten Personen (gesetzliche Vertreter) bleiben zu allgemeinen Aufsichtsmaßnahmen verpflichtet, und sie haben bei der Auswahl von genügend Aufsichtspersonen sorgfältig zu sein.

Neben der Ahndung als Ordnungswidrigkeit besteht eine strafrechtliche Verantwortung (bei fahrlässiger Körperverletzung nach § 230

StGB, bei fahrlässiger Tötung nach § 222 StGB, bei Gefährdung von Leib und Leben nach § 323 StGB).

Außerdem sind Fragen der zivilrechtlichen Haftung und des Haftpflichtversicherungsschutzes (Näheres hierzu in *Krause/Zander* 1972 ff. und 1982) zu klären.

### 3.2 Die Übertragung von Pflichten

#### § 130 Gesetz über Ordnungswidrigkeiten (OWiG)

(1) Wer als Inhaber eines Betriebes oder Unternehmens vorsätzlich oder fahrlässig die Aufsichtsmaßnahmen unterläßt, die erforderlich sind, um in dem Betrieb oder Unternehmen Zuwiderhandlungen gegen Pflichten zu verhindern, die den Inhaber als solchen treffen und deren Verletzung mit Strafe oder Geldbuße bedroht ist, handelt ordnungswidrig, wenn eine solche Zuwiderhandlung begangen wird, die durch gehörige Aufsicht hätte verhindert werden können. Zu den erforderlichen Aufsichtsmaßnahmen gehören auch die Bestellung, sorgfältige Auswahl und Überwachung von Aufsichtspersonen.

(2) Dem Inhaber eines Betriebes oder Unternehmens stehen gleich

1. sein gesetzlicher Vertreter,
2. die Mitglieder des zur gesetzlichen Vertretung berufenen Organs einer juristischen Person sowie die vertretungsberechtigten Gesellschafter einer Personengesellschaft,
3. Personen, die beauftragt sind, den Betrieb oder das Unternehmen ganz oder zum Teil zu leiten, soweit es sich um Pflichten handelt, für deren Erfüllung sie verantwortlich sind.

(3) Betrieb oder Unternehmen im Sinne der Absätze 1 und 2 ist auch das öffentliche Unternehmen.

(4) Die Ordnungswidrigkeit kann, wenn die Pflichtverletzung mit Strafe bedroht ist, mit einer Geldbuße bis zu einer Million Deutsche Mark geahndet werden. Ist die Pflichtverletzung mit Geldbuße bedroht, so bestimmt sich das Höchstmaß der Geldbuße wegen der Aufsichtspflichtverletzung nach dem für die Pflichtverletzung angedrohten Höchstmaß der Geldbuße.

Im letzten Satz von § 130 Abs. 1 OWiG wird festgestellt, daß Aufsichtspersonen sorgfältig auszuwählen, zu bestellen und zu überwachen sind. Daraus ist für den Unternehmer zwingend abzuleiten (. . . wer es vorsätzlich oder fahrlässig unterläßt, . . . handelt ordnungswidrig), daß er Führungskräfte für ihren Bereich mit den ihm obliegenden Pflichten verantwortlich zu betrauen hat.

Diese Beauftragten haben ihrerseits wieder Aufsichtspersonen mit den ihnen zukommenden Pflichten zu beauftragen (vgl. § 130 OWiG Abs. 2 Satz 1).

Die praktische Abwicklung der **Pflichtübertragung** erfolgt zweckmäßig mit Verwendung eines in der Praxis bewährten Musters, und zwar wird dieses einschließlich der erforderlichen Kopie – wie andere Vertragsangelegenheiten – auf einen Firmenbriefbogen geschrieben. Dieser bedeutsame Vorgang sollte nicht mit einem nichtssagenden Formularzettel erledigt werden!

Das Übertragen von Pflichten hat in jedem Fall schriftlich zu erfolgen. Statt in Beweisschwierigkeiten zu kommen, ist es für alle Beteiligten vorteilhaft zu wissen, wann wem welche Pflicht für welchen Bereich übertragen worden ist (vgl. Abb. 3).

Briefkopf (Firmenbogen)	
Ort, den .....	
<b>Übertragung von Unternehmerpflichten</b>	Formblatt A
Herrn .....	
werden für den Bereich ..... die dem Unternehmer hinsichtlich des Arbeitsschutzes und der Unfallverhütung obliegenden Pflichten* übertragen, in eigener Verantwortung	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Einrichtungen zu schaffen und zu erhalten, soweit es im Rahmen des Rundschreibens XY (Vollmachten) liegt;</li> <li>- Anordnungen und Maßnahmen zu treffen;</li> <li>- das sicherheitsgerechte Verhalten der Mitarbeiter zu überwachen;</li> <li>- ärztliche Untersuchungen von Mitarbeitern zu veranlassen;</li> <li>- Aufsichtspersonen über Teilbereiche zu bestellen, zu überwachen und ihnen Pflichten nach Formblatt B zu übertragen.</li> </ul>	
Wir bitten Sie, die beigelegte Kopie zu unterschreiben und an die Abteilung Sicherheitswesen zurückzugeben.	
	Firma .....
Datum .....	Unterschrift des/der Bevollmächtigten .....
..... Unterschrift des Verpflichteten	
* § 9 (2) Nr. 2 OWiG und § 708 (1) RVO, s. Rückseite	

Briefkopf (Firmenbogen)	
Ort, den .....	
<b>Übertragung von Unternehmerpflichten</b>	Formblatt B
Herrn .....	
werden für seinen jeweiligen Verantwortungsbereich die dem Unternehmer hinsichtlich des Arbeitsschutzes und der Unfallverhütung obliegenden Pflichten* übertragen, in eigener Verantwortung	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anordnungen und Maßnahmen zu treffen;</li> <li>- das sicherheitsgerechte Verhalten der Mitarbeiter zu überwachen;</li> <li>- Mängel an Einrichtungen unverzüglich dem Vorgesetzten zu melden.</li> </ul>	
Wir bitten Sie, die beigelegte Kopie zu unterschreiben und an die Abteilung Sicherheitswesen zurückzugeben.	
	Firma .....
Datum .....	Unterschrift .....
..... Unterschrift des Verpflichteten	
* § 9 (2) Nr. 2 OWiG und § 708 (1) RVO, s. Rückseite.	

Abbildung 3: Formblätter für die Pflichtenübertragung

Auf der Rückseite der beiden Formblätter steht folgender Text:

**§ 9 OWiG Handeln für einen anderen.**

(1) Handelt jemand

1. als vertretungsberechtigtes Organ einer juristischen Person oder als Mitglied eines solchen Organs,
2. als vertretungsberechtigter Gesellschafter einer Personenhandelsgesellschaft oder
3. als gesetzlicher Vertreter eines anderen,

so ist ein Gesetz, nach dem besondere persönliche Eigenschaften, Verhältnisse oder Umstände (besondere persönliche Merkmale) die Möglichkeit der Ahndung begründen, auch auf den Vertreter anzuwenden, wenn diese Merkmale zwar nicht bei ihm, aber bei dem Vertretenen vorliegen.

(2) Ist jemand von dem Inhaber eines Betriebes oder einem sonst dazu Befugten

1. beauftragt, den Betrieb ganz oder zum Teil zu leiten, oder
2. ausdrücklich beauftragt, in eigener Verantwortung Aufgaben wahrzunehmen, die dem Inhaber des Betriebes obliegen,

und handelt er auf Grund dieses Auftrages, so ist ein Gesetz, nach dem besondere persönliche Merkmale die Möglichkeit der Ahndung begründen, auch auf den Beauftragten anzuwenden, wenn diese Merkmale zwar nicht bei ihm, aber bei dem Inhaber des Betriebes vorliegen. Dem Betrieb im Sinne des Satzes 1 steht das Unternehmen gleich. Handelt jemand auf Grund eines entsprechenden Auftrages für eine Stelle, die Aufgaben der öffentlichen Verwaltung wahrnimmt, so ist Satz 1 sinngemäß anzuwenden.

(3) Die Absätze 1 und 2 sind auch dann anzuwenden, wenn die Rechtshandlung, welche die Vertretungsbefugnis oder das Auftragsverhältnis begründen sollte, unwirksam ist.

**§ 708 Abs. 1 Reichsversicherungsordnung (RVO):**

(1) Die Berufsgenossenschaften erlassen Vorschriften über

1. Einrichtungen, Anordnungen und Maßnahmen, welche die Unternehmer zur Verhütung von Arbeitsunfällen zu treffen haben, sowie die Form der Übertragung dieser Aufgaben auf andere Personen,
2. das Verhalten, das die Versicherten zur Verhütung von Arbeitsunfällen zu beobachten haben,
3. ärztliche Untersuchungen von Versicherten, die vor der Beschäftigung mit Arbeiten durchzuführen sind, deren Verrichtung mit außergewöhnlichen Unfall- oder Gesundheitsgefahren für sie oder Dritte verbunden ist,
4. die Maßnahmen, die der Unternehmer zur Erfüllung der sich aus dem Gesetz über Betriebsärzte, Sicherheitsingenieure und andere Fachkräfte für Arbeitssicherheit ergebenden Pflichten zu treffen hat.

#### 4. Wie läßt sich die Arbeitssicherheit im Betrieb verbessern?

Ohne Zielvorgabe ist nicht zu erwarten, daß die Mitarbeiter von sich aus alles tun (können), um Unfälle zu vermeiden. Also muß der Unternehmer eindeutig erklären, daß Arbeitssicherheit den gleichen Rang hat wie Produktion und Qualität; er muß aber auch danach handeln. Die Führungskräfte müssen wissen, daß sie nach dem Verlauf des Unfallgeschehens in ihrem Verantwortungsbereich beurteilt werden. Sie müssen ihre Mitarbeiter ausreichend über die Belange der Arbeitssicherheit informieren und an ihren Arbeitsplätzen so eingehend unterweisen, daß Mißverständnisse vermieden werden.

- Hierbei ist die 4-Stufen-Methode hilfreich:  
Erklären,  
vormachen, Gefahren erläutern,  
nachmachen lassen,  
korrigieren.
- Schriftliche Anweisungen müssen verständlich sein: in kurzen Sätzen, eindeutig formuliert.
- Sie können nicht alles selbst machen; regen Sie die Mitarbeiter zur Mithilfe an.
- Rechtzeitiges Erkennen ist für den Vorgesetzten wichtig.
- Honorieren Sie Verbesserungsvorschläge.
- Beseitigen Sie Gefahrenquellen sofort, bevor es zu einem Unfall kommt.
- Führen Sie in gewissen Abständen Inspektionen durch, bei denen nur auf Sicherheitsbelange geachtet wird.
- Geben Sie Checklisten aus mit einem Thema des Monats (monatl. Schwerpunktprogramme, vgl. *Krause/Zander* 1982, S. 115–143).
- Sprechen Sie Anerkennung aus für sicherheitsgerechtes Verhalten.
- Geben Sie als Vorgesetzter ein Vorbild.

	Bereich .....	
	Rückgabe Monat/Jahr .....	
	Prüfer .....	
	Bezug	Prüfung
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sind die Betriebsstätten so eingerichtet, daß die Arbeitsplätze im Gefahrenfall schnell verlassen werden können?</li> </ul>	VBG 1 § 30 (1) ASV § 19	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sind Gänge, Ausgänge, Türen, Treppen und gegebenenfalls Fenster so angelegt, daß sie die Rettung von Personen ermöglichen, und werden sie immer freigehalten?</li> </ul>	VBG 1 § 30 (1) (3) ASV § 52 (1)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sind die Ausgangstüren während der Arbeitszeit stets unverschlossen, und werden sie nicht mit Gegenständen verstellt?</li> </ul>	VBG 1 § 30 (3) (4) ASV § 10 (7) § 52 (1)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sind Notausgänge und Fluchtwege deutlich gekennzeichnet?</li> </ul>	VBG 1 § 30 (2) ASV § 19	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sind Fluchtwege auch bei Stromausfall ausreichend beleuchtet?</li> </ul>	VBG 1 § 19 (3) ASV § 7 (4)	

ASV = Arbeitsstätten-Verordnung vom 20. März 1975

Abbildung 4: Prüfliste für Rettungswege

Wenn die Bestimmungen der von den Berufsgenossenschaften veröffentlichten UVV beachtet werden, besteht in hohem Maße Gewähr für einen sicheren Arbeitsablauf. Es ist zu berücksichtigen, daß darin ein enormer Erfahrungsschatz zusammengetragen ist, der sich aus Negativergebnissen gebildet hat. Von grundlegender Bedeutung ist die UVV „Allgemeine Vorschriften“ VBG 1, sie bildet das **Grundgesetz der Arbeitssicherheit**. Wenn VBG 1 erfüllt wird, ist das Wesentliche getan. Die übrigen fortlaufend nummerierten UVV (z. Z. bis VBG 126 „Müllbeseitigung“) enthalten spezielle Anforderungen für einzelne Arbeitsgebiete. Es ist zu beachten: Die UVV enthalten Mindestforderungen. Weitere Anleitungen geben die

- Richtlinien
- Sicherheitsregeln
- Grundsätze
- Merkblätter

vom Hauptverband der gewerblichen Berufsgenossenschaften. Die rechtliche Bedeutung dieser Schriften ist in der genannten Reihenfolge abgestuft (vgl. *Krause/Zander* 1972 ff.).

Der Unternehmer wird Sicherheitsforderungen zum Bestandteil jedes Auftrags für Lieferungen und Leistungen machen, wie es auch in § 5 VBG 1 vorgesehen ist. Danach wird er nur Geräte und Einrichtungen erhalten, die zumindest dem Gerätesicherheitsgesetz (Gesetz über technische Arbeitsmittel GtA) und damit den Anforderungen des „vorgreifenden Arbeitsschutzes“ entsprechen. Die Inbetriebnahme neuer Einrichtungen wird erst erfolgen, wenn keine erkennbaren Mängel mehr bestehen.

Sicherheit und Wirtschaftlichkeit stehen in einem engen Verhältnis, aber: *Safety first!* Wirtschaftlichkeit ist stets unter Berücksichtigung ausreichender Sicherheit zu sehen und ein Un-Fall ist schließlich eine nicht vorgesehene plötzliche Störung des geplanten Arbeitsablaufs.

Die zur Unterbindung von Arbeitsunfällen bestehenden Möglichkeiten sind stets in der Reihenfolge

- technische Maßnahmen
- organisatorische Maßnahmen
- Verhaltensbeeinflussung

zu nutzen, weil sie in dieser Folge an Wirksamkeit abnehmen und zunehmend dem persönlichen Wollen/Können unterliegen.

Als Bindeglied zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten sind in Abstimmung mit dem Betriebsrat **Sicherheitsbeauftragte** zu bestellen, wie es in § 719 RVO und in § 9 VBG 1 vorgesehen ist.

Auch in Betrieben mit weniger als 21 Mitarbeitern sollte auf freiwilliger Basis ein Mitarbeiter mit der Funktion eines Sicherheitsbeauftrag-



ten betraut werden, weil sein kollegiales Einwirken auf das sicherheitsgerechte Verhalten einen günstigen Einfluß hat, abgesehen von der Unterstützung für den Vorgesetzten.

Die Zusammenarbeit mit dem **Betriebsrat** in Fragen der Arbeitssicherheit ist eine Selbstverständlichkeit.

Aus der Erfassung und Analyse von

- Unfällen
- Verletzungen
- Beinahe-Unfällen
- Fehlhandlungen

lassen sich Schwerpunkte ermitteln, die die Reihenfolge beim planmäßigen Vorgehen dagegen bestimmen. Als Arbeitsmittel haben sich tabellarische Zusammenstellungen bewährt, die eine Verschlüsselung aller unfallrelevanten Daten voraussetzt. Hierzu enthält Tabelle 3 (S. 438–441) ein Beispiel (*Krause* 1974), das ein schnelles Auszählen begünstigt.

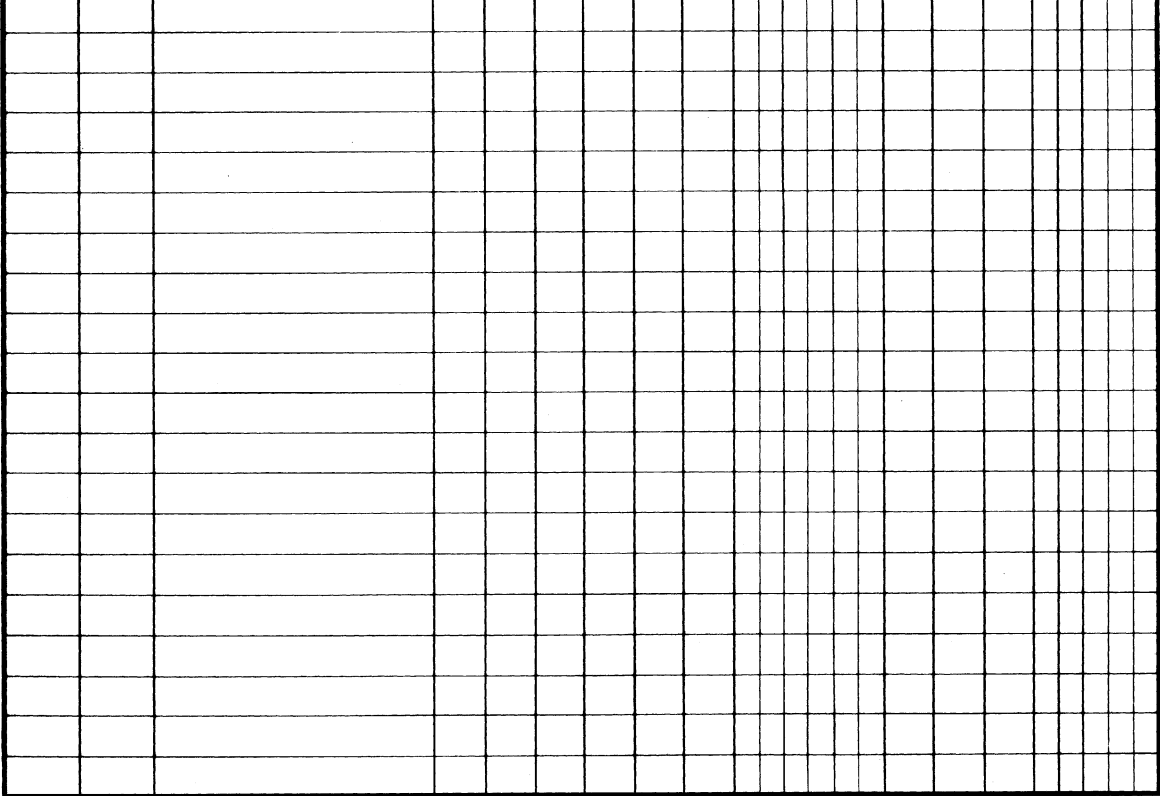
Der wirksame Einsatz von **persönlicher Schutzausrüstung** mit einem außerordentlich breit gefächerten Angebotsspektrum (vgl. *Krause* 1985) von **Körperschuttmitteln** für Schutzbereiche von Kopf bis Fuß kann hier nur als Merktitel aufgeführt werden.

Die folgenden Leitsätze gelten an jedem Ort, zu jeder Zeit, für jedermann.

#### Leitsätze für die Arbeitssicherheit

1. Glauben Sie nicht: Mir kann nichts passieren!  
Die Tatsachen sprechen dagegen: Bei Männern bis zu 45 Jahren sind Unfälle sogar in erster Linie die Todesursache.
2. Trotzdem: Jeder Unfall ist vermeidbar!  
Unfälle sind kein Verhängnis, dem man nicht entgehen kann. Sicherheitsvorschriften und Schutzmaßnahmen machen heute an allen Arbeitsplätzen eine sichere Arbeit möglich.
3. Aber: Mit Fehlhandlungen und Irrtümern muß man immer rechnen!  
Menschen sind keine Maschinen. Und Maschinen lassen sich nicht immer narrensicher machen. Sicherheitsvorschriften und Schutzmaßnahmen müssen durch sicherheitsgerechtes Verhalten und Verantwortung ergänzt werden.
4. Bedenken Sie stets: Arbeitssicherheit ist eine Führungsaufgabe!  
Wenn ein Mitarbeiter verunglückt, ist der Vorgesetzte oft mitschuldig. Er hat den Arbeitsplatz nicht richtig durchdacht oder seine Mitarbeiter nicht intensiv genug zu sicherheitsgerechter Arbeit angehalten.
5. Denn: Verantwortlich für die Arbeitssicherheit ist der unmittelbare Vorgesetzte!



A large grid of empty cells, likely for taking notes or recording data. The grid consists of 20 columns and 20 rows of small squares.

	Spalte 7	Geschädigter Körperteil	Spalte 8	Art der Schädigung	
Kopf	01	Schädel (einschl. Schläfen)		Verletzungen ohne Durchtrennung der Haut	
	02	Gehirn	01	Verstauchung	
	03	Ohren	02	Prellung, Quetschung, Bluterguß	
	04	Nase	03	Zerrung, Verrenkung	
	05	Mund	04	Auskugelung	
	06	Kiefer (einschl. Zähne)	05	Sonstige Verletzungen ohne Durchtrennung der Haut (außer Knochenbrüche), Gehirnerschütterung	
	07	Gesicht (außer den besonders einzu- ordnenden Fällen)		Verletzungen mit Durchtrennung der Haut (ausschl. Knochenbrüche)	
	08	Mehrere Teile des Kopfes			
Augen	11	Augapfel	10	Fremdkörper im Auge (auch ohne Durchtrennung der Haut)	
	12	Augenlid, Augenbraue	11	Schnittwunden	
	13	Mehrere Teile des Auges	12	Rißwunden	
Rumpf	21	Hals (einschl. Kehle und Halswirbel)	13	Stichwunden	
	22	Nacken	14	Schlagwunden und Schürfwunden, Platzwunden	
	23	Schulter	15	Offene Quetschwunden	
	24	Brust und Rippen	16	Schleifwunden	
	25	Rücken (einschl. Wirbelsäule)	17	Sonstige offene Wunden (außer solchen in Verbindung mit Knochenbrüchen), Bißwunden	
	26	Bauch		Brüche	
	27	Gesäß, Becken, Hüfte, Geschlechtssteile			
	28	Mehrere Teile des Rumpfes			
	Arme (ausschl. Hände)	31	Oberarm	21	Anriß, Anbruch, Splitterung von Knochen
		32	Ellenbogen	22	Einfache und doppelte Knochenbrüche
33		Unterarm	23	Trümmerbruch	
34		Mehrere Teile des Arms	24	Sonstige Brüche	
Hände (ausschl. Finger)	41	Handgelenk	30	Glied- bzw. Organverlust	
	42	Mittelhandknochen		Verbrennungen	
	43	Handrücken	41	Verbrennungen durch offene Flamme	
	44	Handteller	42	Verbrennungen durch heißes Material	
	45	Mehrere Teile der Hand	43	Verbrennungen durch Strahlen (außer Verblitzung)	
Finger	51	Daumen	44	Verbrennungen sonstiger Art, Verbrühungen (außer Verblitzung)	
	52	einer der übrigen Finger			
	53	mehrere der übrigen Finger			

	54	mehrere Finger	50	Verblütungen
	55	eine Fingerkuppe		Verätzungen
	56	mehrere Fingerkuppen	61	Verätzungen durch Säuren
Beine (ausschl. Füße)	61	Oberschenkel	62	Verätzungen durch Laugen
	62	Knie	63	Verätzungen durch sonstige Stoffe
	63	Unterschenkel		Sonstige Körperschädigungen (ausschl. Berufskrankheiten)
	64	Mehrere Teile des Beines	72	Errierung
Füße (ausschl. Zehen)	71	Fußgelenk	73	Ersticken
	72	Knöchel	74	Ertrinken
	73	Ferse	75	Wundinfektion (Hier ist nur die Tatsache einer Wundverschlimmerung einer an sich geringfügigen Verletzung zu berücksichtigen.)
	74	Mittelfuß	77	Vergiftungen (ausschl. Berufskrankheiten)
	75	Fußsohle	78	Prothesenschäden
Zehen	76	Mehrere Teile des Fußes	79	Sonstige Körperschäden
	81	Großzehe	80	Schädigung durch elektr. Strom, Lichtbogenverbr., Strommarken
	82	2. - 3. Zehe	99	Mehrere Schädigungen
	83	4. - 5. Zehe		
Innere Organe	84	Mehrere Zehen		
	91	Atmungsorgane (einschl. Lunge)	<b>Spalte 17</b>	<b>Schichtstunde</b>
	92	Kreislauforgane	00	vor Arbeitsbeginn
	93	Verdauungsorgane	20	nach Arbeitsende
	94	Nervensystem (ausschl. Gehirn, einschl. Sinnesorgane außer Augen)	99	nicht feststellbar
	95	Sonstige innere Organe		
Mehrere Körper- teile	96	Mehrere innere Organe		
	99			

Spalte 19	Körperschutz	Spalte 20	Gefahrenbeeinflussung	Spalte			Maßnahme ...
				21	22	23	
1	– nicht anwendbar	0	– keine Maßnahme				festgelegt
2	– nicht vorgesehen	1	– Gefahrenbeseitigung	X			
3	– nicht zur Verfügung	2	– Sicherheitstechnik				eingeleitet
4	– nicht benutzt	3	– organisatorische Veränderung	X	X		
5	– nicht ausreichend wirksam	4	– Körperschutz				durchgeführt
0	– bei Wegeunfall	5	– Verhaltensbeeinflussung	X	X	X	

Die Qualität eines Vorgesetzten erkennt man u. a. an der geringen Unfallhäufigkeit in seinem Betrieb. Seine Bemühungen auf diesem Gebiet bringen nicht nur Sicherheit für seine Mitarbeiter, sondern beeinflussen auf die Dauer auch sein eigenes Fortkommen.

6. Berücksichtigen Sie: Auch leichtere Unfälle können schwerwiegende Folgen haben!  
Es gibt keine Bagatellunfälle: Nehmen Sie darum einen Unfall nie auf die leichte Schulter, auch wenn die Folgen nicht so schwerwiegend erscheinen.
7. Denken Sie nicht: Da ist noch nie etwas passiert!  
Es gibt keine Sicherheitsvorschriften, die man vernachlässigen dürfte! Die Sicherheitsvorschriften und -anordnungen haben alle ihren Sinn und sind zu Ihrem Besten getroffen.
8. Denken Sie daran: Schutzvorrichtungen sind besser als Ermahnungen!  
Die wirksamste Maßnahme gegen Verletzungen ist gefahrlose Technik. Wo sich diese nicht verwirklichen läßt, ist eine Abschirmung der Gefahr erforderlich. Eine Forderung erhöhter Aufmerksamkeit allein ist die schlechteste Maßnahme.
9. Außerdem: Verstöße gegen die Unfallverhütungsvorschriften werden bestraft!  
Nicht nur der Gesetzgeber hat harte Strafen für schuldhaftes Verhalten vorgesehen. Auch betriebliche Disziplinarmaßnahmen können den Schuldigen treffen.
10. Vergessen Sie nie: Es gibt keine höheres Gut als Ihre Gesundheit!  
Von Ihrer Gesundheit hängt auch das Wohl Ihrer Familie ab. Sicherheit geht vor Schnelligkeit, auch im Straßenverkehr: Ein Drittel aller Arbeitsunfälle sind Wegeunfälle. Tragen Sie daher stets und überall dazu bei, daß nicht durch Unaufmerksamkeit, Nachlässigkeit, falschen Ehrgeiz oder Alkoholgenuß Unfälle entstehen.

## 5. Welche Bedeutung hat die Arbeitsstättenverordnung?

Schon in der Gewerbeordnung – sie stammt immerhin aus dem Jahr 1869 – wird mit den §§ 120 a und 120 b bestimmt, daß der Arbeitgeber Arbeitsräume so einzurichten und den Betrieb so zu regeln hat, daß die Arbeitnehmer gegen Gefahren für Leben und Gesundheit soweit geschützt sind, wie es der Betrieb erlaubt. Für den Bereich des Handels besteht mit § 62 HGB eine vergleichbare Formulierung. Beide Bestimmungen sind für die Arbeitssicherheit seit jeher von Bedeutung gewesen. Dennoch sind sie bei ihrer allumfassenden Formulierung auf

den Einzelfall bezogen zu wenig konkret, so daß bei den Arbeitgebern bei aller Bereitschaft nicht selten Ratlosigkeit und Zweifel über die Auslegung geherrscht haben.

Von der Ermächtigung in §§ 120 e und 139 h GewO, für bestimmte Arten gewerblicher Anlagen wie auch für Laden-, Arbeits- und Lager Räume ergänzende Vorschriften zu erlassen, ist im Laufe der Jahrzehnte ausgiebig Gebrauch gemacht worden. Durch die zeitlich z.T. weit zurückreichenden Verordnungen einerseits – die zwischenzeitlich auch wieder revidiert wurden – und die entstandene Fülle von Einzelbestimmungen andererseits konnte die Übersicht keineswegs verbessert werden.

Mit der am 20. März 1975 verkündeten Verordnung über Arbeitsstätten (Arbeitsstättenverordnung – ArbStättV) ist ein übersichtliches und einheitliches Vorschriftenwerk zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in den Betrieben geschaffen worden. Gleichzeitig wurden z. T. sehr alte Verordnungen über Teilaspekte außer Kraft gesetzt. Nunmehr ist tatsächlich eine ganz wesentliche Verbesserung der Übersichtlichkeit erreicht, die sowohl dem Unternehmer bei seiner Planung im Interesse seiner Mitarbeiter zugute kommt, wie auch den Genehmigungsbehörden, die bei beratenden Vorbesprechungen von einer klaren Bemessungsgrundlage ausgehen können.

Der Geltungsbereich der Arbeitsstättenverordnung umfaßt alle Arbeitsstätten in Industrie, Handwerk und Handel; sie enthält Anforderungen an Betriebshallen, Werkstätten, Büros, Baustellen, Kaufhäuser, Verkaufsstände und Binnenschiffe. Nur der Bergbau, die Landwirtschaft, das Reisegewerbe und der Marktverkehr, einzelne Berufe sowie die öffentliche Verwaltung, die Bundesbahn, die Bundespost und die Bundeswehr sind aufgrund der eingegrenzten rechtlichen Ermächtigung ausgenommen. In diesen Bereichen bietet es sich an, auf der Basis der in der Arbeitsstättenverordnung enthaltenen Anforderungen zu gleichwertigen Betriebsvereinbarungen bzw. Vorschriften zu gelangen.

Die Verordnung ist am 1. Mai 1976 in Kraft getreten. Sie gilt gleichermaßen für bestehende, für gerade entstehende und geplante Arbeitsstätten. Bei der Neuplanung sind die Anforderungen selbstverständlich voll zu erfüllen. Bei bereits begonnenen Einrichtungen kann auf Einhaltung bestimmter Forderungen verzichtet werden, soweit sich Härten durch umfangreiche Änderung der

- Arbeitsstätte
  - Betriebseinrichtung
  - Arbeitsverfahren oder
  - Arbeitsabläufe
- ergeben (§ 56 ArbStättV).

Bei bestehenden Arbeitsstätten kann das Gewerbeaufsichtsamt Änderungen im Sinne der VO verlangen, soweit

1. eine wesentliche Erweiterung oder ein Umbau oder eine wesentliche Umgestaltung von Arbeitsverfahren oder Arbeitsabläufen anstehen,
2. die Arbeitsstätte wesentlich anders genutzt wird,
3. Gefahren für Leben und Gesundheit der Arbeitnehmer zu befürchten sind.

Ausnahmen von den Vorschriften sind auf schriftlichen Antrag möglich, wenn der Arbeitgeber andere ebenso wirksame Maßnahmen trifft oder im Einzelfall eine unverhältnismäßige Härte auftreten würde und die Abweichung mit dem Schutz der Arbeitnehmer vereinbar ist (§ 4 ArbStättV).

Mit der Arbeitsstättenverordnung ist den nach dem Arbeitssicherheitsgesetz einzusetzenden Sicherheitsfachkräften und Betriebsärzten ein **Leitfaden** zur Erfüllung eines Zweiges ihrer Aufgaben an die Hand gegeben worden. Den mit der Planung, Ausführung und Instandhaltung von Betriebsanlagen und sozialen und sanitären Einrichtungen befaßten Stellen ist ein Rahmen vorgegeben, dessen Ausfüllung bei der Gestaltung von Arbeitsplätzen, Arbeitsabläufen und Arbeitsumgebung zusätzliche Kosten durch nachträgliche Änderungen vermeiden hilft.

Für den Betriebsrat hat die VO bei der Wahrnehmung der Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte erhebliche Bedeutung.

Eine Kurzübersicht über den Inhalt entnehmen wir der Veröffentlichung „Menschenfreundliche Arbeitsstätten“, Hrsg. Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung, Bonn, April 1975:

1. In den Arbeitsräumen muß ausreichend gesundheitlich zuträgliche Atemluft vorhanden sein. Dies gilt besonders auch für Arbeitsräume, die künstlich belüftet werden.
2. Die Raumtemperatur muß gesundheitlich zuträglich sein. Es muß sichergestellt sein, daß die Arbeitnehmer durch Heizungen keinen unzuträglichen Temperaturverhältnissen ausgesetzt sind. Arbeitsplätze, die unter starker Hitzeeinwirkung stehen, müssen gekühlt werden.
3. Arbeits-, Pausen-, Bereitschafts-, Liege- und Sanitätsräume müssen eine Sichtverbindung nach außen haben. Dadurch soll erreicht werden, daß der Arbeitnehmer bei seiner Arbeit nicht das Gefühl hat, von der Außenwelt abgeschnitten zu sein. Eine Sichtverbindung nach außen ist nicht erforderlich, wenn betriebstechnische Gründe es nicht zulassen oder wenn die Räume, zum Beispiel Keller-Gaststätten, vollständig unter der Erde liegen. In Arbeitsräumen mit einer Grundfläche von mindestens 2000 m<sup>2</sup> genügen Oberlichter. Bei künstlicher Beleuchtung müssen die Anlagen so angeordnet und



ausgelegt werden, daß sich für die Arbeitnehmer keine Unfall- oder Gesundheitsgefahren ergeben. Um bei einem Ausfall der künstlichen Beleuchtung eine Panik oder eine Gefährdung durch maschinelle Anlagen zu verhindern, muß eine Sicherheitsbeleuchtung vorhanden sein, die sich automatisch einschaltet.

4. Türen mit Glaseinsätzen müssen mit Schutzvorkehrungen versehen werden, um Unfällen vorzubeugen.
5. Fußböden dürfen keine Stolperstellen haben. Sie müssen eben und rutschhemmend ausgeführt und leicht zu reinigen sein.
6. In Arbeitsräumen müssen unzuträgliche Mengen von Gasen, Dämpfen, Nebeln und Stäuben verhindert werden, erforderlichenfalls durch Absaugeinrichtungen.
7. Zum Schutz gegen Lärm werden erstmals höchstzulässige Schallpegelwerte festgesetzt. Generell ist der Schallpegel durch technische oder organisatorische Maßnahmen so niedrig zu halten, wie es nach der Art des Betriebes möglich ist.
8. Die Arbeitsräume müssen eine Mindesthöhe haben. Beispielsweise muß bei einer Grundfläche des Arbeitsraumes bis 100 m<sup>2</sup> die lichte Höhe des Raumes mindestens 2,75 m betragen.
9. In den Arbeitsräumen muß für jeden ständig anwesenden Arbeitnehmer ein Mindestluftraum je nach Schwere der Arbeit vorhanden sein. Bei überwiegend sitzender Tätigkeit muß der Luftraum mindestens 12 Kubikmeter und bei schwerer körperlicher Arbeit mindestens 18 Kubikmeter betragen.
10. Die freie Fläche am Arbeitsplatz muß so bemessen sein, daß sich der Arbeitnehmer bei seiner Tätigkeit unbehindert bewegen kann. Für jeden Arbeitnehmer muß an seinem Arbeitsplatz mindestens eine freie Bewegungsfläche von 1,50 m<sup>2</sup> zur Verfügung stehen. Sein Bewegungsspielraum soll an keiner Stelle weniger als ein Meter breit sein.
11. Am Arbeitsplatz müssen Sitzgelegenheiten zur Verfügung gestellt werden, wenn die Arbeit ganz oder teilweise sitzend verrichtet werden kann.
12. Ein leicht erreichbarer Pausenraum ist zur Verfügung zu stellen, wenn mehr als zehn Arbeitnehmer beschäftigt sind oder gesundheitliche Gründe oder die Art der ausgeübten Tätigkeit es erfordern. Besondere Pausenräume sind nicht notwendig, wenn die Arbeitnehmer in Büroräumen oder vergleichbaren Arbeitsräumen beschäftigt sind und dort die Voraussetzungen für eine gleichwertige Erholung während der Pausen gegeben sind.

13. Liegeräume müssen für werdende oder stillende Mütter vorhanden sein. Auch anderen Arbeitnehmerinnen, die sich bei ihrer Arbeit nicht zeitweise setzen können, muß es ermöglicht werden, sich während der Pausen und, wenn es aus gesundheitlichen Gründen erforderlich ist, auch während der Arbeitszeit auf einer Liege auszurufen.
14. Erstmals wird in die Arbeitswelt ein Nichtrauchergesetz eingeführt. In Pausen-, Bereitschafts- und Liegeräumen muß der Arbeitgeber für geeignete Maßnahmen zum Schutz der Nichtraucher vor Belästigungen durch Tabakrauch sorgen.
15. Räume für körperliche Ausgleichsübungen sollen zur Verfügung stehen, wenn die Arbeitnehmer durch ihre Arbeit einseitig bean-

Tabelle 4: Übersicht über Arbeitsstätten-Richtlinien (ASR)

ASR	Inhalt
5	Lüftung
6/1,3	Raumtemperaturen
7/1	Sichtverbindung nach außen
7/3	Künstliche Beleuchtung
7/4	Sicherheitsbeleuchtung
8/1	Fußböden
8/4	Lichtdurchlässige Wände
8/5	Nicht durchtrittssichere Dächer
10/1	Türen, Tore
10/5	Glastüren, Türen mit Glaseinsatz
10/6	Schutz gegen Ausheben, Herausfallen und Herabfallen von Türen und Toren
11/1-5	Kraftbetätigte Türen und Tore
12/1-3	Schutz gegen Absturz und herabfallende Gegenstände
13/1, 2	Feuerlöscheinrichtungen
17/1, 2	Verkehrswege
18/1-3	Fahrtreppen und Fahrsteige
20	Steigeisengänge
25/1	Sitzgelegenheiten
29/1-4	Pausenräume
31	Liegeräume
34/1-5	Umkleieräume
35/1-4	Waschräume
35/5	Waschgelegenheiten außerhalb von erforderlichen Waschräumen
37/1	Toilettenräume
38/2	Sanitätsräume
39/1, 3	Mittel und Einrichtungen zur Ersten Hilfe
41/3	Künstliche Beleuchtung für Arbeitsplätze und Verkehrswege im Freien
45/1-6	Tagesunterkünfte auf Baustellen
45/47	Baustellenwagen (Rundschreiben)
47/1-3, 5	Waschräume auf Baustellen
48/1, 2	Toiletten und Toilettenräume auf Baustellen

spricht werden und wenn die Übungen nicht in den Arbeitsräumen oder an geeigneter Stelle im Freien durchgeführt werden können.

16. Sanitärräume müssen in ausreichender Zahl und Größe vorhanden sein. Alle diese Einrichtungen müssen modernen hygienischen Erfordernissen gerecht werden.

Bei dem umfassenden Geltungsbereich vom Verkaufsstand bis zum Hüttenwerk kann die VO im allgemeinen nur Rahmenbestimmungen enthalten. Ergänzend hierzu wurden bisher die in Tabelle 4 aufgeführten Arbeitsstätten-Richtlinien (ASR) aufgestellt, aus denen allgemein anerkannte sicherheitstechnische, arbeitsmedizinische und hygienische Regeln und sonstige gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zu entnehmen sind, nach denen Arbeitsstätten einzurichten und zu betreiben angestrebt wird.

## 6. Beispiele zu Fragen der Arbeitsgestaltung

### 6.1 Biologische Barrieren

Biologische Barrieren, von denen es eine Vielzahl gibt, sind bei allen Sinnesfunktionen zu beachten. Tabelle 5 enthält eine Auflistung derartiger physiologisch bedingter Wahrnehmungsgrenzen.

Tabelle 5: Biologische Barrieren

Beim Sehen	Beim Hören
<p><b>sichtbarer Bereich</b> Wellenlänge 780 ... 400 nm mit den Grenzen - infrarot - ultraviolett</p> <p><b>Leuchtdichte</b> <math>10^{-6} \dots 10^5 \text{ cd/m}^2</math></p> <p><b>Kontrast</b> verschieden helle Flächen gleicher Farbe oder verschiedene Farben nebeneinander (Farbton, Sättigungsstufe, Dunkelstufe unterschiedlich)</p> <p><b>Auflösungsvermögen</b> bei Visus 1 (volle Sehschärfe), Leuchtdichte <math>0,1 \dots 1 \text{ cd/m}^2</math> und Kontrast <math>-0,95</math>: 1 Winkelminute = <math>0,29 \text{ mrad}</math></p>	<p><b>hörbarer Bereich</b> Frequenz 20 ... 16000 Hz mit den Grenzen - Infraschall - Ultraschall</p> <p><b>Schalldruck</b> <math>3,2 \cdot 10^{-5} \dots 63 \text{ N/m}^2</math> Schalldruckpegel - Hörschwelle 4 dB - Schmerzschwelle 130 dB</p> <p><b>Verdeckung/Maskierung</b> verschiedene Frequenzen unterschiedlichen Schalldrucks gleichzeitig</p> <p><b>Unterscheidungsvermögen</b> für Schalldruckpegel: 1 dB für Tonhöhen: 2,5 ... 3‰ für Richtung: <math>3^\circ</math></p>

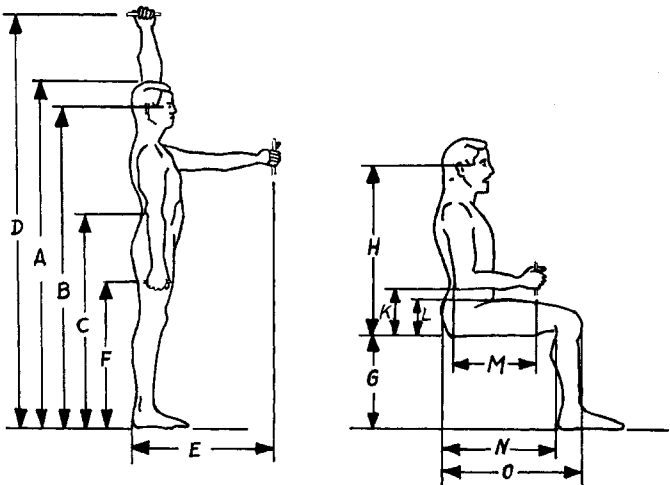


Abbildung 5: Die wichtigsten Körpermaße (stehend und sitzend)

Tabelle 6: Die wichtigsten Körpermaße (in mm)

Körpermaß	männlich			weiblich		
	5.	50.	95.	5.	50.	95.
	Perzentil					
A Körperhöhe	1629	1733	1841	1510	1619	1725
B Augenhöhe	1509	1613	1721	1402	1502	1596
C Ellenbogenhöhe	1021	1096	1179	957	1030	1100
D Reichweite nach oben, beidarmig (Griffachse)	1910	2051	2210	1748	1850	2000
E Reichweite nach vorn, (Griffachse)	662	722	787	616	690	762
F Höhe der Hand über der Standfläche (Griffachse)	728	767	828	664	738	803
G Länge des Unterschenkels mit Fuß (Sitzflächenhöhe)	399	442	480	351	395	434
H Augenhöhe im Sitzen	739	790	844	680	735	785
K Ellenbogenhöhe über der Sitzfläche	193	230	280	191	233	278
L Oberschenkelhöhe	117	136	157	118	144	173
M Ellenbogen-Griffachsen-Abstand	327	362	389	292	322	364
N Körpertiefe, sitzend (Sitztiefe)	452	500	552	426	484	532
O Gesäß-Knielänge	554	599	645	530	587	631

## 6.2 Körpermaße

Als Grundlage zur Anpassung der Arbeit an den Menschen müssen dessen Maße und deren Streubereiche bekannt sein. Industriell gefertigte Produkte können nicht individuell angepaßt sein, wenn wir uns die von *Jürgens* (1981) ermittelten Werte vor Augen halten:

Junge Männer haben eine Körperhöhe von 130 ... 210 cm, Spanne = 80 cm; wenn 1% der kleinsten und 1% der größten ausgeklammert wird, bleibt die Spanne bei 29 cm, und wenn jeweils 5% kleinste und größte Männer nicht berücksichtigt werden, schrumpft die Spanne auf 21,1 cm. Es darf nicht der Fehler gemacht werden, den Mittelwert eines Körpermaßes als Grundlage für eine Konstruktion zu wählen. Dann ist das Ergebnis für 50% zu groß, für 50% zu klein. Die Türhöhe z. B. richtet sich nach den Großen, Schalter, Türgriffe usw. nach den Kleinen.

Welche Maße am häufigsten verlangt werden und welche weniger häufig, wissen am besten die Konfektionäre von Ober- und Unterbekleidung, von Schuhen, Hüten, Handschuhen etc. Man kann davon ausgehen, daß für 90% der deutschen Bevölkerung konfektionierte Kleidungsstücke hergestellt werden. Nur für Extremwerte ist eine Maßanfertigung erforderlich.

Diesem Grundsatz folgt auch die Ergonomie. Alle Geräte, Werkzeuge und Anlagenteile sollten so dimensioniert bzw. in einem solchen Maß verstellbar sein, daß sie je nach Einsatzzweck für jeweils 90% aller Frauen, aller Männer oder Frauen und Männer körpergerecht sind.

Die Körpermaße sind nach den Methoden der *Anthropometrie* ermittelt und in einem Normblatt (DIN 33 402, Teil 2) zusammengestellt worden. Einen Auszug daraus geben Abbildung 5 und Tabelle 6 wieder.

## 6.3 Das Arbeiten mit Perzentilen

Der in Tabelle 6 enthaltene Begriff „Perzentil“ soll erläutert werden: Ein bestimmtes Körpermaß soll dem 95. Perzentil der untersuchten Frauen entsprechen. Das bedeutet, daß das Maß für 95% der Frauen kleiner bzw. gleich groß ist und nur für 5 Prozent darüber liegt. Mit der Spanne vom 5. bis zum 95. Perzentil sind also 90% der jeweiligen Grundgesamtheit erfaßt.

In Abbildung 6 (S. 450) ist die Summenhäufigkeit der Körperhöhe (Maß A) eingetragen. Daraus ist ersichtlich, daß die mittelgroße Frau (50. Perzentil) etwa so groß ist wie der kleine Mann (5. Perzentil) und die große Frau (95. Perzentil) etwa so groß wie der mittelgroße Mann (50. Perzentil). Es wäre aber eine unzulässige Vergrößerung, eine mittel-

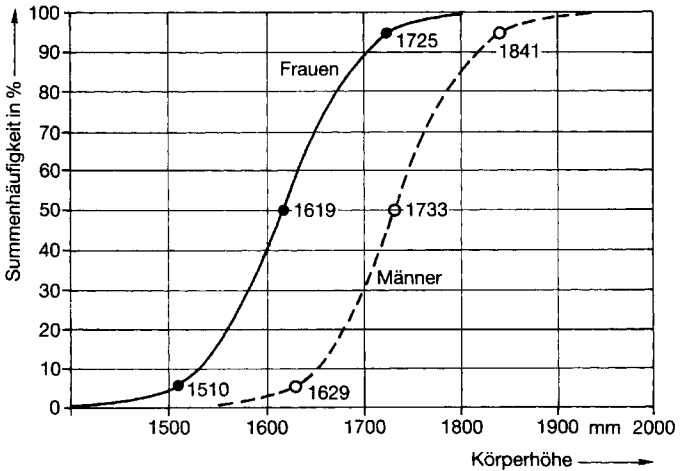


Abbildung 6: Summenhäufigkeit der Körperhöhen

große Frau einem kleinen Mann gleichzusetzen, weil die Proportionen der Körperteilmaße doch stark divergieren.

Die Körpermaße entsprechen einer *Gaußschen Normalverteilung*. Infolgedessen kann man sehr vorteilhaft mit einem *Wahrscheinlichkeitsnetz* operieren. Dies sei an einem Beispiel verdeutlicht (siehe Abb. 7): Für die Mitarbeiterinnen sollen im Bereich der Duschen 3 Trockenhauben installiert werden. Wie hoch sind diese anzubringen, damit sie alle gleich häufig benutzt werden bzw. damit sich keine vermeidbaren Wartezeiten ergeben? Zur Körperhöhe werden jeweils 2 cm für Badepantoffeln addiert.

Körperhöhe A'	153 cm	174,5 cm		
Perzentil	5.	95.		
für 3 Hauben	90%			
Anteile je Haube	30%	30%		
Perzentil	5.	35.	65.	95.
Höhe der Hauben in cm		161,3	166	174,5
Höhendifferenz in cm		4,7	8,5	

## 6.4 Arbeitshöhen

Bei der Dimensionierung ist die Arbeitshöhe so einzurichten, daß sie dem erforderlichen **Sehabstand** angemessen ist. Bei Steharbeitsplätzen orientiert sich die Tischhöhe an der **Ellenbogenhöhe** oder an der

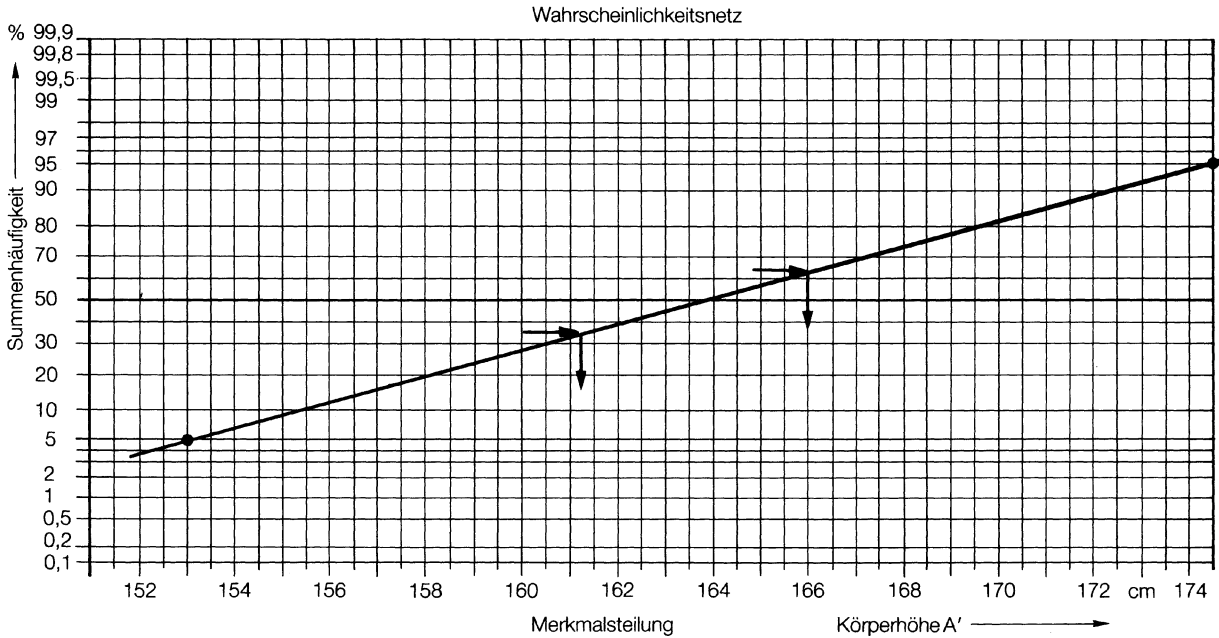


Abbildung 7: Wahrscheinlichkeitsnetz

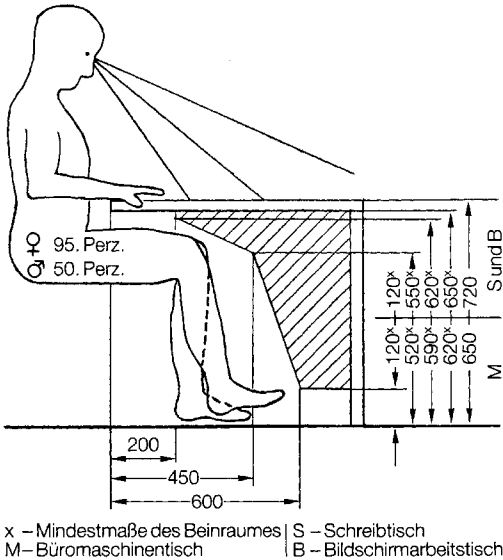


Abbildung 8: Bemessung des Beinraums bei Arbeitsplätzen für sitzende Tätigkeiten

Arbeitshöhe unter Einschluß des zu bearbeitenden Werkstücks. Auf keinen Fall darf ein **Fußstellraum** vergessen werden. Das Pendant dazu ist beim Sitzarbeitsplatz der **Beinraum**. Abbildung 8 gibt hierfür Maße an, die sich aus DIN 4549 ergeben. Bei vorgegebener Tischhöhe ist der Stuhl individuell so einzustellen, daß der Ellenbogen bei aufrechter Sitzhaltung in der Höhe der Tischplatte liegt. Bei einem großen Teil der Mitarbeiter muß mit einer **Fußstütze** dafür gesorgt werden, daß die Füße abgestützt sind. Andernfalls kommt es zu einem Druck auf Nerven und Blutgefäße im Oberschenkel mit nachteiligen Auswirkungen.

### 6.5 Skalen und Anzeigen

Meßinstrumente und Anzeigen sollten so angeordnet werden, daß sie in entspannter Körperhaltung abgelesen werden können. Die 3 Augenmuskelpaare und die Nackenmuskulatur sind entspannt, wenn die **Blickrichtung** im Stehen um  $30^\circ$

im Sitzen um  $35^\circ \dots 38^\circ$

von der Waagerechten nach unten geneigt ist. Die wichtigsten Informationen sollen im Bereich von  $\pm 15^\circ$  um diesen Sehstrahl herum liegen.

Die Form von Skalen hat auch Auswirkungen auf die Fehlerrate beim Ablesen, wie Abbildung 9 zeigt.



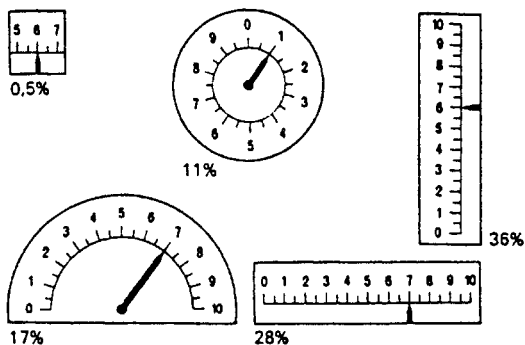


Abbildung 9: Fehlraten beim Ablesen verschiedener Skalen nach 0,12 s Darbietungsdauer (nach Sleight, aus Grandjean)

Die **Schriftgröße** wird so ausgelegt, daß sie in dem erforderlichen Abstand einwandfrei gelesen werden kann.

$$h = \frac{R}{Z \cdot k}$$

Dabei bedeuten:

h = Buchstabenhöhe für Großbuchstaben in mm

R = max. Sehabstand in mm

Z = Distanzfaktor

k = Erkennbarkeitskoeffizient

Beispiele:

Z = 688 – absolute Auflösungsgrenze, ermittelt mit Landolt-Ring  
Schwinkel = 5' (Winkelminuten)

Lesbarkeitsgrenze bei günstigen Lichtverhältnissen,  
Schwinkel = 7'

Z = 505 – Breitschrift, b : h = 1

Z = 430 – Mittelschrift, b : h = 0,75

Z = 360 – Engschrift, b : h = 0,5

leichte Lesbarkeit bei mittleren Lichtverhältnissen

Z = 340 – Breitschrift, b : h = 1

Z = 290 – Mittelschrift, b : h = 0,75

Z = 255 – Engschrift, b : h = 0,5

Z = 400 – breite Leuchtbuchstaben

Z = 350 – schmale Leuchtbuchstaben

Z = 190 – Bildschirmgeräte

für alle Groß- und Kleinbuchstaben,

Schwinkel = 18'.

Für die **Erkennbarkeit** der verschiedenen Buchstaben ergeben sich Relativwerte bezogen auf den Buchstaben E = 1

im Bereich von

0,69 bis 1,21 für Großbuchstaben,

0,50 bis 1,01 für Kleinbuchstaben,

0,78 bis 1,04 für Zahlen 0 . . . 9.

Die Schrifthöhe richtet sich nach dem am schlechtesten zu erkennenden Buchstaben. Für ein Schild „Vorsicht Stufe“ trifft das für den Buchstaben i zu, mit  $k = 0,54$ .

Wenn dieses Schild in 3 m Entfernung gut zu erkennen sein soll, muß eine Mittelschrift nach DIN 1450 eine Höhe haben von

$$h = \frac{R}{Z \cdot k} = \frac{3000}{290 \cdot 0,54} = 19 \text{ mm.}$$

Auf einem Bildschirm mit 600 mm Sehabstand muß die Schrift eine Mindesthöhe haben von

$$h = \frac{R}{Z} = \frac{600}{190} = 3,2 \text{ mm}$$

Wenn als Information dargestellte Zahlen sicher erkannt werden müssen, also nicht verwechselt werden dürfen, ist dem k-Wert für Zahlen besondere Aufmerksamkeit zu widmen. Die 8 wird am häufigsten verwechselt, es folgen die 6 und die 5.

Eine Anpassung der Arbeit an den Menschen erfolgt in kleinen Schritten. Aber auch damit wird die schon *Protagoras* (481–411 v. Chr.) zugeschriebene Aussage unterstrichen: „Der Mensch ist das Maß aller Dinge.“

## 7. Wie lassen sich Arbeitssysteme nach arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen gestalten?\*

### 7.1 Anwendungsbereich und Zweck der DIN-Norm 33 400

Diese Norm gilt für das menschengerechte Gestalten von Arbeitssystemen nach arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen unter Berücksichtigung von Erfahrungen aus der Praxis.

Unter besonderen Bedingungen kann ein Abweichen von einzelnen Leitsätzen erforderlich werden. Dies gilt z. B. bei Katastropheneinsatz oder

---

\* Die Wiedergabe der Norm DIN 33 400, Ausgabe Oktober 1983, an deren Erstellung der Autor im Normenausschuß Ergonomie mitwirkte, erfolgt mit freundlicher Genehmigung des DIN – Deutsches Institut für Normung e. V., Berlin. Alleinverkauf der Normen durch Beuth Verlag GmbH, Berlin 30

anderen Notfällen und besonderen nichtstationären Tätigkeiten wie Montagen und Reparaturen im Freileitungsbau. Zweck dieser Norm ist es, für das Gestalten von Arbeitssystemen Anregungen zu geben, die es ermöglichen, Lösungen unter Beachtung menschengerechter, technischer und wirtschaftlicher Bedingungen zu finden.

Die Anwendung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse soll möglichen nachteiligen Auswirkungen auf Gesundheit und Leistungsfähigkeit entgegenwirken und dadurch das Befinden des Menschen im Arbeitssystem günstig beeinflussen.

## 7.2 Begriffe

### *Arbeitssystem*

Das Arbeitssystem im Sinne dieser Norm dient der Erfüllung einer Arbeitsaufgabe; hierbei wirken Mensch und Arbeitsmittel im Arbeitsablauf am Arbeitsplatz in einer Arbeitsumgebung unter den Bedingungen dieses Arbeitssystems zusammen.

### *Arbeitsaufgabe*

Die Arbeitsaufgabe kennzeichnet den Zweck des Arbeitssystems.

### *Arbeitsmittel*

Die Arbeitsmittel im Arbeitssystem sind z. B. Anlagen, Einrichtungen, Maschinen, Werkzeuge, Vorrichtungen, Betriebs- und Hilfsstoffe.

### *Arbeitsablauf*

Der Arbeitsablauf im Arbeitssystem ist das räumliche und zeitliche Zusammenwirken von Mensch, Arbeitsmittel, Arbeitsgegenstand, Energie und Information.

### *Arbeitsplatz*

Der Arbeitsplatz ist der räumliche Bereich im Arbeitssystem, in dem die Arbeitsaufgabe verrichtet wird.

### *Arbeitsumgebung*

Die Arbeitsumgebung des Arbeitssystems ist das räumliche Umfeld, von dem vor allem physikalische und chemische, aber auch unter anderem biologische (z. B. bakteriologische) Einflüsse auf den Menschen einwirken.

### *Arbeitsbelastung*

Die Arbeitsbelastung ist die Gesamtheit der erfaßbaren Einflüsse im Arbeitssystem, die auf den Menschen einwirken.

*Arbeitsbeanspruchung*

Die Arbeitsbeanspruchung ist die individuelle Auswirkung der Arbeitsbelastung im Menschen in Abhängigkeit von seinen Eigenschaften und Fähigkeiten.

*Arbeitsermüdung*

Arbeitsermüdung ist eine aufgrund einer nach Art, Höhe und Dauer bestimmten Arbeitsbelastung und der sich daraus ergebenden Arbeitsbeanspruchung eintretende Minderung der Leistungsfähigkeit, die durch Erholung wieder ausgeglichen werden kann.

**7.3 Allgemeine Leitsätze**

Beim Gestalten von Arbeitsplatz und Arbeitsmittel (siehe Abschnitt 7.31), von Arbeitsablauf (siehe Abschnitt 7.32) und Arbeitsumgebung (siehe Abschnitt 7.33) ist darauf zu achten, daß die Arbeit erträglich ist. Die Gestaltungsmaßnahmen können sich gegenseitig beeinflussen.

**7.31 Gestalten von Arbeitsplatz und Arbeitsmittel***Gestaltung unter Berücksichtigung von Körpermaßen*

Arbeitsplatz und Arbeitsmittel sollen nach menschlichen Körpermaßen und unter Berücksichtigung der Regeln der Technik gestaltet werden. Insbesondere sollte darauf geachtet werden, daß

- a) die Arbeitshöhe auf die Körpermaße der Menschen und die Art der Tätigkeit ausgerichtet ist;
- b) die Sitzgelegenheit für den Menschen körper- und funktionsgerecht ist;
- c) Kopf, Arme, Hände, Beine und Füße ausreichenden Bewegungsraum haben;
- d) die Griffe von Arbeitsmitteln in Form und Funktion der Hand angepaßt sind;
- e) Stellteile und Griffe entsprechend ihrer Bedeutung für die Arbeitsaufgabe in Reichweite von Händen und/oder Füßen liegen.

*Gestalten unter Berücksichtigung von Körperhaltungen, Körperkräften und Körperbewegungen*

Körperhaltung, Körperkraft und Körperbewegungen sollen aufeinander abgestimmt sein.

Die Körperhaltung soll sich nicht ungünstig auf Muskeln, Bänder und Gelenke sowie das Herz- und Kreislaufsystem auswirken. Insbesondere sollte darauf geachtet werden, daß

- a) Sitzen dem Stehen im allgemeinen vorzuziehen ist. Stehen ist dann angemessen, wenn es die Arbeitsaufgabe erfordert;
- b) ein gelegentlicher Wechsel zwischen Sitzen, Stehen und Gehen vorgenommen werden kann;
- c) bei großem Kräfteinsatz durch die Körperhaltung und gegebenenfalls durch geeignete Abstützung günstige Hebelwirkungen erreicht werden;
- d) Zwangshaltungen vermieden werden. Sind sie nicht zu vermeiden, sollten Abstützungen vorgesehen werden oder ein Wechsel der Körperhaltung mit ausgleichenden Körperbewegungen möglich sein.

Die aufzuwendenden **Körperkräfte** sollen nach der Höhe und der Häufigkeit des Einsatzes innerhalb erträglicher Grenzen liegen.

Insbesondere sollte darauf geachtet werden, daß

- a) die jeweils aufzuwendende Körperkraft von Muskelgruppen entsprechender Leistungsfähigkeit aufgebracht werden kann oder gegebenenfalls technische Hilfsmittel unterstützend eingesetzt werden;
- b) eine hohe statische Arbeitsbelastung, wie sie z. B. bei Haltetätigkeit der Arme und Hände auftreten kann, möglichst vermieden wird;
- c) zur Verringerung des menschlichen Kräfteinsatzes die Schwerkraft möglichst unterstützend genutzt wird;
- d) Griffe an Arbeitsmitteln und Stelleile so ausgewählt, gestaltet und angeordnet werden, daß sie mit angemessenem Einsatz von Körperkraft zu benutzen sind.

Die **Bewegungen des Körpers** oder von Körperteilen sollen dem natürlichen Bewegungsrhythmus entsprechen und natürlichen Bewegungsbahnen folgen.

Insbesondere sollte darauf geachtet werden, daß

- a) körperliche Bewegung dem Bewegungsmangel vorzuziehen ist;
- b) Krafteinsatz und Körperbewegung einander entsprechen;
- c) Bewegungen mit hohen Genauigkeitsanforderungen vorzugsweise mit geringem Kraftaufwand zu verbinden sind;
- d) bei gezieltem Bewegungsablauf Orientierungshilfen (z. B. Führungen, Anschläge) vorgesehen werden.

### *Gestalten von Anzeigen, Signalen und Stelleilen*

**Anzeigen und Signale** sollen so ausgewählt, gestaltet und angeordnet werden, daß sie den Gegebenheiten der menschlichen Wahrnehmung entsprechen.

Insbesondere sollte darauf geachtet werden, daß

- a) Anzahl und Art der Anzeigen und Signale dem Informationsbedarf entsprechen;
- b) Anzeigen und Signale räumlich unter dem Gesichtspunkt einer sicheren, eindeutigen und schnellen Orientierung angeordnet sind. Dabei

sollen z. B. der technische Ablauf, die Wichtigkeit und Häufigkeit einzelner Informationen berücksichtigt werden;

- c) Art und Gestaltung von Anzeigen und Signalen eine eindeutige Wahrnehmung sicherstellen. Das gilt im besonderen Maße für Gefahrensignale. Dabei sollten z. B. Intensität, Form und Größe, Prägnanz, Kontrast, Abheben vom optischen oder akustischen Hintergrund berücksichtigt werden;
- d) Änderungen der Anzeigen in Bewegungsrichtung und Ausmaß sinnfälliger Änderungen der ihnen zugrundeliegenden Meßgrößen entsprechen;
- e) Art und Menge der Anzeigen und Signale weder zu hohe noch zu niedrige Arbeitsbelastungen hervorrufen.

Stellteile, die durch Hand, Finger, Fuß oder andere Körperteile bewegt werden, sollen so ausgewählt, gestaltet und angeordnet werden, daß sie deren Bewegungsmöglichkeiten entsprechen. Dabei sollen Anforderungen an Geschwindigkeit und die ausübende Kraft bei der Stellbewegung berücksichtigt werden.

Insbesondere sollte darauf geachtet werden, daß

- a) Stellteile nach Art, Gestaltung und Anordnung den Besonderheiten der Stellaufgabe entsprechen;
- b) Stellteile hinsichtlich ihrer Funktion eindeutig erkennbar sind, um Verwechslungen zu vermeiden;
- c) Stellwege und Stellwiderstände in Abhängigkeit von den physiologischen Gegebenheiten und der Stellaufgabe gewählt werden;
- d) die Stellbewegung, ihre Wirkung und die damit verbundene Anzeigenänderung einander sinnfälliger entsprechen;
- e) bei einer Häufung von Stellteilen deren räumliche Anordnung Gesichtspunkten des sicheren, eindeutigen und aufgabengerechten Stellens folgt. Dabei sollen z. B. der technische Ablauf, die Wichtigkeit und Häufigkeit einzelner Stellbewegungen berücksichtigt werden;
- f) Stellteile entsprechend den möglichen Gefährdungen gegen unbeabsichtigtes Verstellen gesichert sind.

### 7.32 Gestalten des Arbeitsablaufs

Der Arbeitsablauf soll so gestaltet werden, daß zu hohe oder zu niedrige Arbeitsbelastungen soweit wie möglich vermieden werden.

Insbesondere sollte darauf geachtet werden, daß

- a) Arbeitsbelastungen vermieden werden, die zu hoch sind und z. B. zu einer vorzeitigen Ermüdung und zu einem vorzeitigen Absinken der Leistungsfähigkeit führen, oder zu niedrig sind und z. B. ein Absinken der Aufmerksamkeit zur Folge haben können.

Als Gestaltungsmaßnahme kommen in Betracht:

- eine Verminderung/Erhöhung der Arbeitsbelastung,
  - ein Wechsel der Arbeitsbelastung,
  - eine Unterbrechung der Arbeitsbelastung;
- b) die Leistungsfähigkeit im Verlauf des 24-Stunden-Tages Schwankungen unterworfen ist;
- c) die menschlichen Fähigkeiten und Entfaltungsmöglichkeiten berücksichtigt werden; dies ist z.B. möglich durch eine entsprechende Gestaltung des Umfangs und/oder des Inhaltes der Arbeitsaufgabe.

### 7.33 Gestalten der Arbeitsumgebung

Die **Arbeitsumgebung** soll so gestaltet werden, daß zu hohe Arbeitsbelastungen soweit wie möglich vermieden werden.

Insbesondere sollte darauf geachtet werden, daß

- a) die freie Bewegungsfläche am Arbeitsplatz ausreichend ist;
- b) eine Sichtverbindung nach außen möglich ist;
- c) die Atemluft den jeweiligen Erfordernissen entspricht; sie sind unter anderem abhängig von
- Anzahl der Menschen im Raum,
  - Schwere der körperlichen Arbeit;
  - Mindestlufttraum, der nicht von Arbeitsmitteln verringert werden darf,
  - Luftverunreinigung im Raum,
  - luftverbrauchenden Einrichtungen (z. B. Gasflammen);
- d) das Raumklima unter Berücksichtigung des Außenklimas, der Bekleidung und der Arbeitsschwere erträgliche Arbeit ermöglicht. Das Raumklima ist abhängig von
- Lufttemperatur,
  - Luftfeuchte,
  - Luftgeschwindigkeit,
  - Wärmestrahlung;
- e) die Beleuchtung so beschaffen ist, daß eine der Sehaufgaben entsprechende optische Wahrnehmung möglich ist; sie ist unter anderem abhängig von:
- Beleuchtungsstärke, auch unter Berücksichtigung des älteren Menschen am Arbeitsplatz,
  - Leuchtdichtevertelung,
  - Begrenzung der Blendung,
  - Lichtrichtung und Schattigkeit,
  - Lichtfarbe;
- f) in der farblichen Gestaltung von Arbeitsraum und Arbeitsmittel die Auswirkung der Farben auf die Leuchtdichtevertelung, die Struktur

und den Umfang des Sehfeldes berücksichtigt werden und die Wahrnehmung von Sicherheitsfarben sichergestellt wird;

- g) Lärmeinfluß vermieden wird, der zu Gesundheitsschäden oder Unfallgefahren führen kann. Zur Beurteilung des Lärmeinflusses dienen unter anderem
  - Schalldruckpegel,
  - Frequenzspektrum,
  - zeitliche Verteilung,
  - Wahrnehmbarkeit akustischer Signale,
  - Sprachverständlichkeit;
- h) mechanische Schwingungen und Stöße im physiologisch kritischen Bereich nicht auf den Menschen übertragen werden;
- i) Arbeiten mit gefährlichen Arbeitsstoffen und gefährlichen Strahlen nicht zu Gesundheitsschäden führen;
- j) bei Arbeiten im Freien ein ausreichender Schutz vor ungünstigen Witterungseinflüssen (unter anderem vor Hitze, Kälte, Wind, Regen, Schnee, Eis) zur Verfügung steht.

Die Entwicklung menschengerechter Lösungen bei der Gestaltung von Arbeitssystemen steht im Mittelpunkt der Bemühungen zur Humanisierung der Arbeit. Wesentliche Grundlage dieser Bemühungen bilden unter Beachtung technisch-wirtschaftlicher Aspekte die arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse z. B. aus den Bereichen Arbeitsmedizin, Arbeitsphysiologie, Arbeitspsychologie, Arbeitssoziologie, Arbeitspädagogik und Arbeitstechnologie.

Ziel dieser Norm ist es, grundlegende arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse praxisnah aufzubereiten und in einen systematischen Zusammenhang mit den Gestaltungsaufgaben zu bringen, bei denen sie zur Anwendung gelangen sollen. Dabei soll allen mit arbeitsgestaltenden Aufgaben befaßten betrieblichen Stellen und Personen eine Basis für arbeitswissenschaftlich begründete Lösungen gegeben werden.

## 8. Ausblick

Der 1993 beginnende gemeinsame Markt in Europa wird sich auf alle Lebensbereiche auswirken. Insbesondere werden die uns vertrauten, allgemein anerkannten Regeln der Technik durch eine Fülle von harmonisierten Neufassungen ersetzt werden. Was Arbeitssicherheit und Arbeitsgestaltung betrifft, so zeichnen sich hierbei – das zeigen die ersten Vorschriftenentwürfe – z. T. äußerst restriktive Forderungen ab, durch die die Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter festgelegt werden.

Mit der Anpassung der Arbeit an den Menschen wird ernst gemacht. Sofort damit beginnen heißt die Devise!



## 9. Zusammenfassung

Die Mitarbeiter wollen nicht bloß Geld verdienen, sondern sie wünschen sich einen Arbeitsplatz in einem Umfeld, das den Arbeitsplatz langfristig sicher im weitesten Sinne erscheinen läßt, und bei dem Arbeitsbedingungen vorliegen, die einfach „menschengerecht“ sind.

Wer die Mitarbeiter an der Planung ihrer Arbeitsplätze, Arbeitsverfahren, Arbeitsabläufe aktiv beteiligt, ist gut beraten. Wer wollte andererseits wohl für sich in Anspruch nehmen, über vielfältige Details mehr zu wissen als diejenigen, die jeden Handgriff vieltausendfach praktisch ausgeübt haben. Bei den Praktikern besteht ein Potential an Wissen, das nur darauf wartet, abgefragt zu werden!

Die Ausweitung der Arbeitssicherheit auf die Arbeitsgestaltung war nur logisch – folgerichtig. Beide Arbeitsgebiete zusammen stellen heutzutage eine gesellschaftspolitisch bedeutsame Komponente der Arbeit dar.

### Literatur

- Compes, P. C.* (1965), Betriebsunfälle wirtschaftlich gesehen, Köln
- Grandjean, E.* (1979), Physiologische Arbeitsgestaltung, 3. Aufl., Thun/Schweiz
- Hackstein, R.* (1977), Arbeitswissenschaft im Umriß, Band 1, Essen
- Jenik, P.* (1972), Maschinen menschlich konstruiert, in MM-Industriejournal, 5, S. 87–90
- Jürgens, H. W.* (1981), Humane Produktion Nr. 4, S. 18
- Krause, H.* (1974), Erfassung, Auswertung und Darstellung des Unfallgeschehens, in: Arbeitssicherheit, Gruppe 4, S. 45–132, Freiburg i. Br.
- Krause, H.* (1985), Persönliche Schutzausrüstung für Augen und Gesicht, in: Arbeitssicherheit, Gruppe 7, S. 29–127, Freiburg i. Br.
- Krause, H., Zander, E.* (Hrsg.) (1972 ff.), Handbuch Arbeitssicherheit, 6 Bände, Freiburg i. Br.
- Krause, H., Zander, E.* (Hrsg.) (1982), Arbeitssicherheit leicht gemacht, 3. Aufl., Freiburg i. Br.
- Krochmann, S., Lieske, R. M.* (1976), Über die Erkennbarkeit von Buchstaben und Ziffern, in: Lichttechnik, 4, S. 165–170
- Murrell, K. F. H.* (1965), Ergonomics – Man in his Working Environment, London
- Murrell, K. F. H.* (1971), Ergonomie, Düsseldorf
- Peters, Th.* (1980), Arbeitswissenschaft für die Büropraxis, 2. Aufl., Ludwigshafen
- REFA (1978), Methodenlehre des Arbeitsstudiums, Teil 3, 6. Aufl., München
- Rohmert, W.* (1980), Humanisierung der Arbeit durch Ergonomie?, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 2, S. 65–69
- Schneider, B.* (1972 ff.), Grundlegende Übersicht über Methoden und Aufgaben der Arbeitsgestaltung, in: Arbeitssicherheit, Gruppe 9, S. 1 ff.
- Schneider, H.* (1980), Welche betrieblichen Gesamtkosten entstehen pro Unfalltag, BAU-Forschungsbericht Nr. 246, Bremerhaven

*Sintschenko/Munipow/Smoljan* (1976), Ergonomische Grundlagen der Arbeitsorganisation, S. 13, Berlin

*Tarabusi, A.* (1986), Leitlinien der Gewerkschaften zur dritten industriellen Revolution, in: *io-Management-Zeitschrift*, 9, S. 388

DIN 33 402, Teil 2 (1986), Körpermaße des Menschen; Werte, Berlin

ZH 1/618 (1980), Sicherheitsregeln für Bildschirmarbeitsplätze im Bürobereich

**Teil C**  
**Funktionsbereiche**  
**Abschnitt I**  
**Phasen der Personalarbeit**

**Kapitel 12**  
**Personalanpassung als grundsätzliches Problemfeld**

von *Winfried Hamel*

1. Problemgehalt der Personalanpassung . . . . .	464
2. Parameter der Personalanpassung . . . . .	465
2.1 Felder der Personalanpassung . . . . .	465
2.2 Ausprägungen der Personalanpassung . . . . .	467
2.3 Zeitstruktur der Personalanpassung . . . . .	468
3. Phasen der Personalanpassung . . . . .	469
3.1 Identifikationsphase . . . . .	470
3.2 Konzipierungsphase . . . . .	471
3.21 Zielbestimmung der Personalanpassung . . . . .	471
3.22 Entwicklung von Anpassungsinstrumenten . . . . .	472
3.23 Bewertung der Anpassungsmaßnahmen . . . . .	473
3.3 Realisationsphase . . . . .	474
3.31 Personalwirtschaftlich-sachliche Realisation . . . . .	474
3.32 Personal-informativische Begleitung . . . . .	474
3.4 Kontrollphase . . . . .	476
4. Determinanten der Personalanpassung . . . . .	476
5. Restriktionen der Personalanpassung . . . . .	478
6. Effizienz der Personalanpassung . . . . .	481
7. Schwankungsanpassung als Paradigma der Personalanpassung . . . . .	485
7.1 Extension der personalen Schwankungsanpassung . . . . .	485
7.2 Schwankungsanpassung des Personalbestandes . . . . .	486
8. Zusammenfassung . . . . .	491
Literatur . . . . .	491

## 1. Problemgehalt der Personalanpassung

Personalanpassung stellt ein „klassisches“ Problemfeld personalwirtschaftlichen Handelns dar und wird daher seit langer Zeit in Wissenschaft und Praxis diskutiert. Dennoch zeigt sich in vielen Unternehmen ein beträchtliches Defizit hinsichtlich des Instrumentariums, mit dessen Hilfe das vielschichtige Problem der Personalanpassung effizient bewältigt werden kann. Anpassung stellt generell ein Phänomen dar, das von einer gegebenen Situation ausgeht. Es handelt sich hierbei stets um aktive Maßnahmen zur Verminderung oder Beseitigung einer Diskrepanz, die sich im Zeitverlauf zwischen einer ursprünglichen und einer jetzigen Ist-Größe ergeben hat und reicht deshalb weit über die Verwendung des Begriffs im Sinne einer quantitativen Anpassung – meist einer Reduktion – des Personals hinaus. Die für eine Gestaltung erforderliche Soll-Größe ist nicht aus einem bestehenden Zustand abzuleiten. Voraussetzung für Gestaltungen ist die Entwicklung oder Verfügbarkeit strukturierender Ziele. Bei Anpassungen bleiben diese Gestaltungsziele zeitüberdauernde Leitlinien. „Anpassung“ weist denselben Problemumfang auf wie „Gestaltung“, sofern gilt, daß sich gestaltete Sachverhalte im Zeitablauf verändern.

Der allgemeine Problemgehalt von „Anpassung“ umschließt wenigstens die folgenden Aspekte:

- Vorhandensein einer Zielgröße
- Identifikation einer Diskrepanz zwischen der früheren und der aktuellen Ausgestaltung der betrachteten Relation,
- Beschluß zur Verminderung oder Beseitigung der identifizierten Diskrepanz,
- Fixierung von Effizienzmerkmalen für die Anpassung,
- Verfügbarkeit eines Instrumentariums, mit dessen Hilfe die Verringerung der identifizierten Diskrepanz effizient bewirkbar ist,
- Kenntnis der Restriktionen, die einer Anpassung entgegenstehen.

Weiterhin ist als grundsätzliches Problem bei allen Anpassungen festzuhalten, daß die Veränderung einer Relation stets an beiden aufeinander bezogenen Sachverhalten ansetzen kann. Bei einem Auseinanderdriften von Personalbedarf und Personalbestand läßt sich durch entsprechende Aufgaben-Neustrukturierung der Bedarf ändern, durch Maßnahmen der Beschaffung oder Freisetzung ist gleichermaßen auch der Personalbestand gestaltbar. So ist festzuhalten, wo die Neugestaltung angesetzt werden soll. Das zur Verfügung stehende Instrumentarium ist nur dann eindeutig ermittelbar, wenn diese Festlegung getroffen wurde.

Anpassung kann dahingehend verstanden werden, daß einmal eine anpassungsbedürftige Situation bereits entstanden ist, oder aber ein

derartiger Zustand wird erwartet und soll verhindert werden. In diesem Fall lassen sich Anpassung und Gestaltung kaum noch voneinander unterscheiden. Normalerweise gilt, daß eine vorbeugende Anpassung einer Reaktion auf eine eingetretene Über- bzw. Unterdeckung des Personals vorzuziehen ist. Im folgenden wird dennoch ausschließlich eine reaktive Anpassung thematisiert, da personalwirtschaftliche Gestaltungen in anderen Beiträgen dieses Handbuches besprochen werden; damit wird nicht verkannt, daß eine antizipative Anpassung durchaus eigenständige Probleme aufwerfen könnte, die einer weiterführenden Diskussion bedürfen.

## 2. Parameter der Personalanpassung

Als Parameter der Personalanpassung sind zunächst diejenigen Sachverhalte zu kennzeichnen, die Gegenstand einer Anpassung sein sollen oder können. Grundsätzlich handelt es sich hierbei um sämtliche Bereiche, die durch Maßnahmen der Personalwirtschaft beeinflussbar und gestaltbar sind; im folgenden werden nur die bedeutsamsten diskutiert.

Die Sachverhalte der Personalanpassung sind übergreifender, wechselseitiger Natur und zu undifferenziert, um eindeutig mit Anpassungsinstrumenten sowie Effizienzmerkmalen verknüpft zu werden. Vielmehr ist es erforderlich, sie weiter zu präzisieren und damit hinsichtlich einer konkreten Behandlung einzugrenzen. Diese präzisierenden Elemente werden als „Ausprägungen“ bezeichnet.

Schließlich ist zu beachten, daß alle Aktivitäten – damit auch Anpassungen – einer zeitlichen Dimension unterworfen sind. Diese Zeitdimension betrifft zum einen die inhaltlichen Merkmale einer Anpassung – vor allem die zeitliche Erstreckung der Anpassungswirkungen (**Anpassungs-Dauer**) sowie die Zeitpunkte des erforderlichen Wirksamwerdens (**Anpassungs-Termine**), zum anderen die prozeduralen Aspekte – vornehmlich die Dauer bis zum Eintreten der erwünschten Resultate (**Anpassungs-Geschwindigkeit**). Da zeitliche Aspekte in aller Regel miteinander verknüpft sind, können sie im folgenden auch gemeinsam unter dem Stichwort „Anpassungszeit“ diskutiert werden.

### 2.1 Felder der Personalanpassung

Die Felder der Personalanpassung basieren auf Diskrepanzen zwischen einem personalwirtschaftlichen Sollzustand und einem korrespondierenden Istzustand. Diese Diskrepanzen bilden damit den **Anpassungsbedarf** ab. Als potentielle Anpassungsobjekte mit hoher praktischer Relevanz sind die in Tabelle 1 (S. 466) aufgeführten Sachverhalte zu nennen.

Tabelle 1: Personalanpassungsobjekte

Objekte der Personal-Anpassung	Diskrepanz zwischen ...	
Bestand	Aufgabenvolumen	und Personalbestand
Qualifikation	Aufgabenanforderungen	und Personalqualifikation
Leistung	Leistungsanforderungen	und Leistungsabgabe
Kosten	Ökonomischer Situation	und Personalkosten
Vergütung	Entgelterwartung	und Entgeltgewährung
Organisation	Organisatorischer Struktur	und Personalrelationen
Führung	Unternehmensphilosophie	und Personalführung
Einsatz	Aufgabenstruktur	und Personalszuordnung

Bei der **Bestandsanpassung** handelt es sich in erster Linie um die quantitative Harmonisierung zwischen dem aus dem Unternehmensziel abgeleiteten Personalbedarf und dem Leistungspotential des Personals.

Die **Qualifikationsanpassung** betrifft die Angleichung von aktuellen wie auch künftigen Aufgabenanforderungen und den entsprechenden qualitativen Leistungspotentialen der Mitarbeiter (vgl. *Limbach* 1987, S. 30). Dieses Problem wird in der Wirtschaftspraxis üblicherweise unter dem Stichwort „Personalentwicklung“ behandelt.

Die **Leistungsanpassung** bezieht sich auf die Frage der Abstimmung von Leistungsanforderungen – die sich aus der aktuellen Arbeitssituation ergeben – und der Leistungsabgabe seitens der Mitarbeiter. Da hierbei Aspekte der Leistungswilligkeit und Leistungsbereitschaft einbezogen sind, werden auch Motivationsinstrumente bzw. Fragen der Arbeitsvorbereitung für die Leistungsanpassung bedeutsam.

Die **Kostenanpassung** bezieht sich auf die ständige ökonomische Forderung zur Minimierung der Kosten bei gegebenen Leistungen und betrifft damit eine möglichst enge Anlehnung von Kostenänderungen an zugrundeliegende Leistungsänderungen. Hiermit sind auch die Probleme einer Substitution von personeller durch maschinelle Arbeit innerhalb des Unternehmens wie auch der Vergabe von Aufträgen an Außenstehende verknüpft, so daß die Personalkostenanpassung eine umfassende unternehmenspolitische Dimension erlangt.

Durch die **Vergütungsanpassung** wird dem Umstand Rechnung getragen, daß innerhalb des Betriebes Verschiebungen in der leistungsorientierten Entlohnung auftreten können, die einer Neujustierung bedürfen. Für tariflich fixierte Bereiche ist die Vergütungsanpassung nicht frei veränderbar, für alle freiwilligen wie auch leistungsabhängigen Entgeltbestandteile tritt dieses Problem jedoch mit einiger Regelmäßigkeit auf.

Mit **Organisationsanpassung** ist der Sachverhalt angesprochen, daß im Rahmen arbeitsteiliger Aufgabenerfüllung regelmäßig kontroll- und führungsorientierte Hierarchisierungen erforderlich sind, die im Laufe der Zeit Neujustierungen verlangen. Das bedeutet etwa, über eine Neugestaltung der span of control andere Relationen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen herbeizuführen, als sie bisher bestanden haben.

Bei der **Führungsanpassung** ist davon auszugehen, daß sich einmal im Unternehmen eingeführte Führungsstrukturen „überleben“ und neuen Situationen sowie gewandelten Erwartungen der Mitarbeiter zu nähern haben, sollen sie dauerhaft effizient wirken. Die besondere Problemstellung hierbei liegt darin, daß sich gerade Führungsstrukturen eher unmerklich vom Optimum entfernen und daher einer spezifischen Aufmerksamkeit bedürfen.

Eine **Einsatzanpassung** oder **Zuordnungsanpassung** wird notwendig bei auftretenden Diskrepanzen zwischen den Aufgabenanforderungen und den Qualifikationen derjenigen Personen, die als Aufgabenerfüllungsträger herangezogen werden. Eine betriebsweite Optimierung der Zuordnung von Anforderungen und Qualifikationen stellt ein ständiges personalwirtschaftliches Problem dar, das jedoch nur in zeitlichen Abständen aufgegriffen werden kann, da eine permanente Anpassung zu viel Unruhe in den Betrieb bringen könnte.

Die hier aufgelisteten Objekte und Beziehungen sind nicht als eindimensional zu verstehen, sondern als Beispiele enger Verknüpfungen zwischen Sachverhalten, anhand derer die Problemlage besonders verdeutlicht werden kann. Zwischen den einzelnen Objekten bestehen in der Realität enge und mehrfache Verkettungen, so daß die Anpassung eines Objektes gleichzeitig Wirkungen auf andere Objekte ausübt und damit bisweilen keine eindeutige Isolierung erfolgen kann.

## 2.2 Ausprägungen der Personalanpassung

Die Diskrepanz zwischen aufeinander bezogenen personalwirtschaftlichen Sachverhalten ist zwar geeignet, die Zielrichtung der Anpassungsmaßnahmen grob zu strukturieren, aber noch nicht hinreichend präzise, um konkrete Aktivitäten zu initiieren. Hierzu ist es erforderlich, das Anpassungsproblem genauer zu definieren; dies kann über die Ausprägungen der Personalanpassung erfolgen. Als hauptsächliche Ausprägungen sind zu nennen:

- Richtung der Diskrepanzbeseitigung
  - positiv (Wachstumsanpassung)
  - negativ (Schrumpfanpassung)
  - alternierend (Schwankungsanpassung)

- Auftretensmerkmale der Diskrepanz
  - Häufigkeit
  - Regelmäßigkeit
  - Erstmaligkeit
- Dimension der Diskrepanz, dargestellt in
  - personalwirtschaftlichen Kategorien
  - ökonomisch-monetären Kategorien
    - ★ absoluten Größen
    - ★ relativen Größen
- Prognostizierbarkeit / Planbarkeit der Diskrepanz
  - erwartete Diskrepanz
  - überraschende Diskrepanz
- Restriktionen der Diskrepanzbewältigung
  - rechtliche
  - sachliche
  - gesellschaftliche
  - individuelle.

### 2.3 Zeitstruktur der Personalanpassung

Sowohl das Anpassungsproblem wie auch die Instrumente zu seiner Lösung werden von der Zeitstruktur beeinflusst, die sowohl auf die Objekte wie auch auf die Ausprägungen zu beziehen ist. Hierbei sind insbesondere zwei Aspekte von Bedeutung:

- In welcher zeitlichen Struktur wirken Anpassungsmaßnahmen, wobei die Zeit von der Entscheidung zum Einsatz geeigneter Maßnahmen bis zum Eintritt der erwünschten Wirkung zu berücksichtigen ist?
- Wie lange wirken die Anpassungsmaßnahmen, d. h. nach welchem Zeitraum ergeben sich trotz – erfolgreich – durchgeführter Anpassungen erneute Diskrepanzen, die ein neuerliches Eingreifen erfordern?

Ohne eine weiterführende Differenzierung dieser Fragenkreise kann eine grobe Schichtung dergestalt vorgenommen werden, daß jeweils lang-, mittel- und kurzfristige Zeiträume unterschieden werden, die jeweils gesondert betrachtet werden müssen. In bezug auf die Anpassungsinstrumente könnte man statt dessen auch von strategisch, taktisch und operativ sprechen, wenn man mit diesen Bezeichnungen auf die temporale Dimension abhebt.

Die Personalanpassung ist als ein vielschichtiges, mehrdimensionales Problem anzusehen, das sich prinzipiell auf alle Bereiche der Personalwirtschaft erstreckt. Für eine überblicksartige Darstellung dieses Problemgehalts bietet es sich an, einen „Personalanpassungsquader“ zur Illustration – gemäß Abbildung 1 – zu verwenden, in dem alle aufein-



ander bezogenen Elemente dieses Problems enthalten sind. Eine Erweiterung dieses Quaders um weitere Objekte und Ausprägungen sowie eine feinere Differenzierung der Zeitstruktur wäre jederzeit möglich.

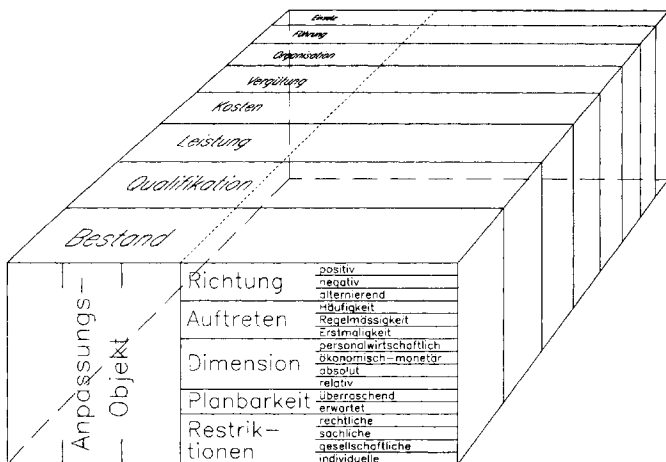


Abbildung 1: Problemstruktur der Personalanpassung

Innerhalb dieses Problemraums lassen sich alle unterschiedlichen Personalanpassungserfordernisse vollständig auflisten und bereits vorsorglich Instrumentarien entwickeln, die geeignet sind, die Anpassung zu bewirken. Damit gelänge es, ohne Zeitverzögerung zu reagieren, sobald ein Anpassungsbedarf diagnostiziert worden ist. Hierdurch würde das Problem der aktiven Personalanpassung teilweise verlagert auf das Problem der Identifikation eines Anpassungsbedarfs mit quasiautomatischer Reaktion; eine grundsätzliche Verschiebung des gesamten Problemkomplexes fände dadurch aber nicht statt, denn die einsetzbaren Instrumente wären schließlich ebenfalls vorher zu gestalten.

### 3. Phasen der Personalanpassung

Jegliche Personalanpassung weist eine logische Prozeßstruktur auf, die als „Phasen der Personalanpassung“ bezeichnet werden kann. Diese Phasen verlaufen im Idealfall neben und nacheinander, in der Praxis jedoch werden sie regelmäßig schrittweise vollzogen (vgl. Hamel 1982, S. 181 ff.).

### 3.1 Identifikationsphase

Ausgangspunkt jeder Personalanpassung ist die Bestimmung eines Anpassungsbedarfs. Ein solcher ist gegeben, wenn betriebliche Entscheidungsträger eine Diskrepanz zwischen einer angestrebten und einer eingetretenen Wirkung früher getroffener personalwirtschaftlicher Entscheidungen erkennen. Damit liegt in der ersten Phase ein **Erkennen der materiellen Diskrepanz** vor. Diese Phase umschließt gleichermaßen die Bestimmung des Anpassungsobjektes als auch der Diskrepanz nach den inhaltlichen und zeitlichen Ausprägungsmerkmalen, wie sie in Abbildung 1 angedeutet sind.

Das Hauptproblem dieser Phase liegt darin, daß eine objektiv bereits gegebene oder eine sich entwickelnde Diskrepanz überhaupt oder rechtzeitig bemerkt wird. Ebenso ist es möglich, daß zwar innerhalb eines Betriebes „örtliche“ Anpassungsbedarfe erkannt werden, diese Kenntnis aber nicht zu denjenigen Instanzen vordringt, die für Personalanpassungen verantwortlich sind. Der in der Wirtschaftspraxis immer wieder gelobte große Erfolg der Gemeinkostenwertanalyse ist zu einem beträchtlichen Teil auf Schwierigkeiten bei der innerbetrieblichen Überwindung der Startbarrieren einer Personalanpassung zurückzuführen.

Es bedarf spezifischer organisatorischer Regelungen wie auch inhaltlicher Präzisierungen, um die Identifikation eines Anpassungsbedarfs zu bewirken.

Die **organisatorischen Regelungen** beziehen sich auf Zuständigkeiten zur aufmerksamen Beobachtung personalwirtschaftlicher Entwicklungen und auf Meldepflichten bei entsprechenden Verdachtsmomenten, falls die Maßnahmenkompetenz nicht ebenfalls bei den identifizierenden Instanzen liegt. Konkret handelt es sich darum, ein personalwirtschaftliches Frühwarnsystem für Anpassungsprozesse einzurichten. In diesem Zusammenhang wäre auch festzulegen, ob ein solches System informatorisch als „Bringsystem“ oder als „Holsystem“ ausgestaltet werden soll. Bei einem „Bringsystem“ läge die Verantwortung zum Erkennen einer Diskrepanz bei den einzelnen Instanzen, bei einem „Holsystem“ hingegen bei der Frühwarninstanz. Beide Ausgestaltungsvarianten weisen Vor- und Nachteile auf:

- Beim **Bringsystem** paart sich ein höherer Informationsgrad bezüglich personalwirtschaftlicher Diskrepanzen mit der Emotionalität hinsichtlich des Eingeständnisses von Unzulänglichkeiten.
- Beim **Holsystem** paart sich die methodische Gründlichkeit zur frühzeitigen Wahrnehmung von Signalen mit der Ferne gegenüber konkreten Entwicklungen.

Nur im konkreten Einzelfall wird sich hier ein effizienter Kompromiß finden lassen.

Die **inhaltlichen Präzisierungen** betreffen Vorgaben zur Lenkung der Aufmerksamkeit auf diejenigen Sachverhalte, die einen Anpassungsbedarf signalisieren können. Dies kann freilich nur gelingen, wenn die Mitarbeiter des Unternehmens die Symptome einer erforderlichen Personalanpassung erkennen und richtig einordnen können.

Ihren Abschluß findet diese erste Phase mit einer – formellen – Bestätigung, daß ein Personalanpassungsbedarf gegeben sei.

Im Anschluß an diese Bestätigung ist ein Entschluß zu fällen, ob Anpassungsmaßnahmen generell oder zum aktuellen Zeitpunkt eingeleitet werden sollen oder nicht. Die reine Identifikation eines Problems reicht zum Tätigwerden noch nicht aus. Es kann schließlich nicht von vornherein ausgeschlossen werden, daß es gute Gründe dafür gibt, eine erkannte Diskrepanz zu tolerieren oder ihre Behandlung auf einen späteren Zeitpunkt zu verschieben. Ein derartiger Grund könnte im übrigen auch darin liegen, daß eine erkannte Diskrepanz sich quasi von selbst überwindet, also durch reinen Zeitablauf geheilt wird. Auch hier ist es erforderlich, über eindeutige Kriterien der Wirkungen von unterlassenen wie durchgeführten Anpassungsmaßnahmen zu verfügen, wenn eine sachgerechte Entscheidung getroffen werden soll.

### 3.2 Konzipierungsphase

Für den Fall, daß eine identifizierte Diskrepanz beseitigt werden soll, bedarf es eines entsprechenden **Entschlusses** als Ausgangspunkt. In der **Konzipierungsphase** geht es darum, Maßnahmen zu finden oder zu entwickeln, die geeignet sind, dem Anpassungsbedarf zu begegnen. Diese Phase weist drei Teilphasen auf, die jedoch in der Wirtschaftspraxis regelmäßig gleichzeitig oder iterativ durchlaufen werden, so daß eine zeitliche Abfolge empirisch normalerweise nicht nachgewiesen werden kann. Diese Teilphasen betreffen

- eine konkrete Zielbestimmung der Anpassungsaktivitäten,
- die Ermittlung oder Entwicklung von einzeln oder in Kombination wirkenden Anpassungsinstrumenten,
- die Bewertung einzelner Anpassungsalternativen sowie gegebenenfalls eines Anpassungs-Mix.

#### 3.2.1 Zielbestimmung der Personalanpassung

Die Zielbestimmung betrifft die Konkretisierung des zukünftigen Zustands, der aufgrund von Anpassungsmaßnahmen erreicht werden soll. Er bildet damit die Leitlinie der anschließenden Teilphasen. Die Zielbestimmung der Personalanpassung ist aus den übergeordneten Zielen des Unternehmens – einschließlich deren sozialer Bestandteile – abzuleiten. Dabei ist nicht davon auszugehen, daß die Zielbestimmung

lediglich eine konkretisierende Fortschreibung der allgemeinen Ziele der Personalanpassung umfaßt. Vielmehr sind hierbei Chance und Notwendigkeit gegeben, aktuelle Entwicklungen sowie spezifische Situationen – insbesondere die jeweilige Betroffenheit der in die Anpassungsmaßnahmen einzubeziehenden Mitarbeiter – zu berücksichtigen. Damit erlangt die Zielbestimmung einen eigenständigen Problemcharakter.

### 3.22 Entwicklung von Anpassungsinstrumenten

Unter Beachtung der fallspezifischen Zielsetzungen sind Anpassungsmaßnahmen zu suchen oder zu entwickeln, von denen angenommen werden kann, daß sie den Anpassungsbedarf decken. Obwohl jeder Fall eine individuelle Behandlung erfordert, lassen sich dennoch einige grundsätzliche Kategorien von Maßnahmen nennen, die quasi als Standardvarianten zur Verfügung stehen und durch möglicherweise nur geringfügige Modifikationen fallgerecht zugeschnitten werden können. Zumindest sind diese Standardalternativen geeignet, die Suche nach adäquaten Anpassungsalternativen zu vereinfachen und zu strukturieren. Sofern es nicht gelingt, bereits bestehende Anpassungsmaßnahmen für eine konkrete Anwendung heranzuziehen, ist es erforderlich, innovative, „maßgeschneiderte“ Maßnahmen zu entwickeln. Auf jeden Fall ist in dieser Phase wenigstens eine Möglichkeit zur Beseitigung der identifizierten Diskrepanz bereitzustellen, wenn die Lösung des Anpassungsproblems nicht steckenbleiben soll.

Als grundsätzliche Möglichkeiten zur Gestaltung von Personalanpassungsmaßnahmen sind die folgenden Kategorien zu nennen:

**Quantitative Maßnahmen** sind vor allem die Aufstockung oder Reduktion des Mitarbeiterbestandes. Hierbei sind also Einstellungen bzw. Entlassungen – in welcher Form diese auch immer vorgenommen werden – die Vehikel der Personalanpassung (vgl. *Hamel* 1982, S. 172 f.). Es bedarf keiner ausführlichen Begründung, daß gerade in dieser Hinsicht spezifische Restriktionen zu beachten sind, die die Wirksamkeit aller derart strukturierter Maßnahmen maßgeblich beeinflussen.

Bei **qualitativen Maßnahmen** handelt es sich um Anpassungen über das qualitative Leistungspotential der Mitarbeiter. Sofern derartige Anpassungen auf den bestehenden Mitarbeiterkreis begrenzt werden, handelt es sich realistischere ausschließlich um Höherqualifizierungen, also um Anpassungen „nach oben“. Es ist aber auch denkbar, qualitative Maßnahmen über gleichzeitige Nutzung „natürlicher“ Fluktuation zu vollziehen, indem ausgeschiedene Leistungsträger durch solche ersetzt werden, die eine andere – und das kann eben auch bedeuten: niedrigere – Qualifikation aufweisen. Dadurch wird eine qualitative Anpassung „nach unten“ erreicht, auch wenn sie möglicherweise nicht mit dersel-

ben Geschwindigkeit erlangt werden kann wie eine quantitative oder gar temporale Anpassung.

**Temporale Maßnahmen** behandeln eine Anpassung ausschließlich über die zeitliche Dimension der Arbeitsverhältnisse, ohne daß also andere Merkmale des Arbeitsverhältnisses berührt werden. Temporale Maßnahmen bestehen damit in einer – tages-, wochen-, monats-, jahres- oder arbeitslebensbezogenen – Verlängerung oder Verkürzung der Arbeitszeit einzelner, von Gruppen oder organisatorischen Einheiten, ohne den Bestand dieses Personenkreises zu verändern. Es handelt sich hierbei um relativ einfach zu handhabende Anpassungsmaßnahmen; allerdings stehen diesen auch zahlreiche gesetzliche und tarifliche Restriktionen entgegen.

**Lokale Maßnahmen** umschließen alle örtlichen Verlagerungen von Mitarbeitern zum Ausgleich von Personalbedarfen sowie Personalüberdeckungen. Dies setzt voraus, daß ein Unternehmen über lokal differenzierte Standorte verfügt oder Arbeitseinsätze an unterschiedlichen Orten erfordert und daß zusätzlich die an verschiedenen Orten eingesetzten Mitarbeiter Leistungsmerkmale aufweisen, die eine lokale Austauschbarkeit gestatten. Normalerweise werden derartige Maßnahmen durch die Entfernungen beschränkt und eignen sich dann eher für längerfristige Umsetzungen oder Abordnungen.

Häufig wird es erforderlich sein, statt einzelner Maßnahmen einen Mix vorzusehen. Dazu werden Maßnahmen als spezielle Anpassungsinstrumente kombiniert, die einem konkreten Anwendungsfall regelmäßig eher gerecht werden als einzelne, gar noch standardisierte Maßnahmen. Denn es ist schließlich auch möglich, daß eine Diskrepanz nicht nur hinsichtlich eines einzelnen Objektes besteht, sondern gleichzeitig mehrere Felder der Personalarbeit betroffen sind.

### 3.23 Bewertung der Anpassungsmaßnahmen

Zwischen den Zielsetzungen einer Personalanpassung und den zu ihrer Beseitigung oder Verminderung einsetzbaren Maßnahmen ist eine **inhaltliche Beziehung** herzustellen, die darauf gerichtet ist abzuprüfen, ob die Maßnahmen die definierten Ziele zu erreichen vermögen. Dieser Vorgang kann als **Maßnahmenbewertung** bezeichnet werden. Es handelt sich genauer um die Abschätzung der Wirksamkeit der Maßnahmen. Dabei ist zu bedenken, daß diese Relationen in den meisten Fällen lediglich Wahrscheinlichkeitsaussagen enthalten können. Bei diesen Bewertungen ist sowohl eine Einzelbewertung der Maßnahmen wie auch eine integrative Bewertung aller Maßnahmen-Mixe vorzunehmen, und schließlich sind alle Bewertungsvorgänge zu einem Gesamturteil zu verdichten.

Ihren Abschluß findet diese Phase wiederum mit einem Entschluß zur Auswahl einer Maßnahme oder eines Maßnahmenmix, d. h. mit der verbindlichen Festlegung zur Durchführung der entsprechenden Anpassungsaktivitäten. Dieses ist der logisch letzte Moment, wo eine personalwirtschaftliche Gestaltung aus übergeordneten Gesichtspunkten heraus noch „angehalten“ werden kann, wofür allerdings sehr stichhaltige Argumente genannt werden müßten, steckt doch in der Entwicklungs- und Bewertungsphase regelmäßig ein erheblicher Arbeitsaufwand.

### 3.3 Realisationsphase

Die dritte Phase umschließt die Realisation der getroffenen Anpassungsentscheidungen. Dieser an sich folgerichtige und aus der Entscheidungstheorie bekannte Aspekt erweist sich im Hinblick auf personalwirtschaftliche Problemstellungen jedoch als besonders delikater, da Objekt der Maßnahmen hier Arbeitsverhältnisse sind und Mitarbeiter unmittelbar betroffen sein können. Daher verlangt die Durchführung spezifische Rücksichtnahmen, wie sie bei nicht-personalwirtschaftlichen Entscheidungsprozessen regelmäßig nicht erforderlich sind. Es handelt sich hierbei insbesondere um zwei inhaltlich unterschiedliche, zeitlich aber eng verwobene Aspekte, nämlich um die personalwirtschaftlich-sachliche Realisation sowie um die personal-informatorische Begleitung der Durchführung gegenüber den Betroffenen, den nicht betroffenen Beobachtenden und gegebenenfalls dem Betriebsrat bzw. der Personalvertretung.

#### 3.31 Personalwirtschaftlich-sachliche Realisation

Die personalwirtschaftlich-sachliche Realisation weist keine besonderen Probleme auf, wenn man davon absieht, daß jegliche personalwirtschaftliche Maßnahme aufgrund der potentiellen Betroffenheit von Mitarbeitern schwierig umzusetzen sein kann. Der verwaltungstechnische Vollzug der Maßnahmen kann von denjenigen Instanzen vorgenommen werden, denen hierfür Kompetenz erteilt wurde. Sie können möglicherweise auch von den Linieninstanzen direkt umgesetzt werden. Von besonderer Wichtigkeit ist hierbei, daß die Restriktionen, die sich personalwirtschaftlichen Maßnahmen entgegenstellen können, beachtet werden, weil ansonsten die Effizienz der Maßnahmen leiden kann.

#### 3.32 Personal-informatorische Begleitung

Personelle Maßnahmen erfordern aufgrund ihrer subjektorientierten Wirkungen der informatorischen Begleitung, bisweilen auch Vorbereitung. Es erweist sich geradezu als sozialwissenschaftliche Gesetzmäßigkeit, daß Veränderungen in der sozialen Struktur – und dazu gehören

insbesondere auch Arbeitsverhältnisse – seitens der Mitarbeiter als Bedrohung empfunden werden und daher auf Barrieren stoßen. Das gilt vielfach auch für solche Neuerungen, denen objektiv eine Verbesserung gegenüber der aktuellen Situation zukommt. Es wird daher regelmäßig erforderlich sein, anstehende Veränderungen und damit auch Personalanpassungen einer sorgfältig geplanten Informationspolitik zu unterwerfen.

Damit stellt sich die Frage, wann und wem gegenüber eine entsprechende Information im Hinblick auf eine anstehende Personalanpassung erteilt werden soll. Diese Frage ist in der Wirtschaftspraxis regelmäßig nur sehr schwierig zu beantworten, da sich **widersprüchliche Wirkungen** einstellen können.

Eine **frühzeitige Information** könnte Unruhe in die Belegschaft tragen, wenn noch keine Klarheit darüber besteht, wer in welchem Ausmaß betroffen sein wird. Häufig liegt eine derartige Information zu einem frühen Zeitpunkt – also wenn ein potentieller Anpassungsbedarf identifiziert wird – nicht mit hinreichender Konkretheit vor. Eine nicht frühzeitig gegebene Information kann jedoch ebenso Unsicherheit verbreiten, wenn – und das dürfte regelmäßig realistisch sein – die Mitarbeiter selbst Anpassungsbedarfe vermuten und zu Recht davon ausgehen können, daß diese auch den zuständigen Instanzen nicht verborgen bleiben. Dieses Dilemma ist für personalwirtschaftliche Gestaltungen geradezu charakteristisch und läßt sich nur im konkreten Anwendungsfall lösen, wobei meist erhebliches Fingerspitzengefühl erforderlich ist.

Ebenso ist die Frage des **Adressatenkreises** nicht eindeutig beantwortbar. Einbeziehen ließen sich die von einer Anpassungsmaßnahme unmittelbar Betroffenen, da diese hinsichtlich ihrer künftigen Disposition frühzeitig Signale erhalten würden. Ebenso sind aber auch Mitarbeiter, die von einer konkreten Anpassungsmaßnahme nicht betroffen sind, in die Informationen einbeziehbar. Denn diese sind für betriebsklimatische Vorgänge ebenso mitverantwortlich wie Betroffene. Die Beobachtenden können schließlich argwöhnen, daß sie bei einem weiteren Anpassungsbedarf zu Betroffenen werden könnten und daher eine frühzeitige Information erwarten. Dabei ist allerdings nicht ausgeschlossen, daß erst derartige Informationen zur Gerüchtebildung beitragen und der Realisation vorgesehener Anpassungsmaßnahmen abträglich sind.

Eine **frühzeitige Information des Betriebsrates** eröffnet die Möglichkeit, diesen in die Überlegungen zur Entwicklung und Bewertung von Anpassungsmaßnahmen einzubeziehen, sie enthält eine „Gefahr“, durch Gegenaktivitäten an der Personalanpassung behindert zu werden. Auch hier gilt wieder, daß eine eindeutige Einschätzung der Sinnhaftigkeit derartiger Informationen nicht generell gegeben werden kann; in der Mehrheit der Fälle scheint es sich jedoch bewährt zu haben, die Arbeit-

nehmervvertretungen in die Gestaltung personalwirtschaftlicher Maßnahmen frühzeitig einzubeziehen, zumindest immer dann, wenn sie aufgrund ihrer Mitbestimmungsmöglichkeiten Einfluß auf die Maßnahmen oder deren Wirkungen nehmen können.

### 3.4 Kontrollphase

Jede Maßnahme läuft Gefahr, nicht das Ergebnis zu zeitigen, das vorgesehen oder wenigstens erhofft wurde. Es wird daher erforderlich, Kontrolle auszuüben, um eventuelle Fehlentwicklungen nach Möglichkeit so rechtzeitig zu erkennen, daß korrigierende Eingriffe möglich sind. In dieser Kontrollphase ist wiederum eine Identifizierungs- und eine Bewertungsaktivität erforderlich. Denn geringfügige Abweichungen von einem vorgesehenen Ergebnis müssen nicht zwingend zu einer eigenständigen Aktivität führen. Die für die Personalanpassung geführte Argumentation kann für die Kontrolle uneingeschränkt übernommen werden und braucht daher hier nicht wiederholt zu werden. Zeigt die Kontrolle, daß ein Korrekturbedarf gegeben ist – was nichts anderes bedeutet als einen erneuten Anpassungsbedarf –, so führt die dargestellte Problematik zum Ausgangspunkt zurück, natürlich auf einem veränderten Niveau.

Die Phasen der Personalanpassung lassen sich übersichtlich in einem Zeitdiagramm darstellen, wie es in Abbildung 2 aufgestellt ist.

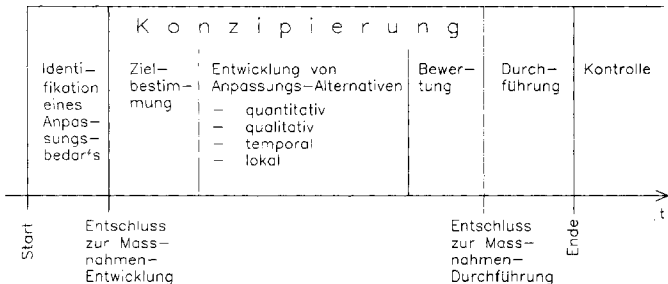


Abbildung 2: Phasen der Personalanpassung

## 4. Determinanten der Personalanpassung

Die Determinanten der Personalanpassung sind prinzipiell in zwei Bereichen zu finden, die sich fundamental durch die Beherrschbarkeit seitens des Unternehmens unterscheiden; sie lassen sich als „exogene“ und „endogene“ Determinanten bezeichnen (vgl. *Limbach* 1987, S. 44 ff.).



Unter **exogenen Determinanten** sind alle diejenigen Sachverhalte zusammengefaßt, die von außen auf das Unternehmen einwirken und auf diesem Wege eine Personalanpassung provozieren, wobei zusätzlich gilt, daß diese Determinanten durch das Unternehmen nicht beeinflussbar sind oder wenigstens nicht innerhalb des relevanten Zeithorizontes oder nicht in hinreichendem Ausmaß.

Unter **endogenen Determinanten** sind demgegenüber alle diejenigen Einflußfaktoren zusammengefaßt, die innerhalb des Gestaltungsbereichs des Unternehmens liegen, wobei es sich hauptsächlich um Variablen handelt, die aus nicht-personalwirtschaftlichen Funktionen auf diese einwirken. Das bedeutet regelmäßig, daß sich im Zeitablauf innerhalb des Innengefüges des Leistungserfüllungsprozesses Zielkonflikte zwischen einzelnen Teilfunktionen ergeben, die durch personalwirtschaftliche Anpassungsmaßnahmen einem Ausgleich zugeführt werden sollen.

Als hauptsächliche **exogene Determinanten** sind zu nennen:

- Rechtliche, vor allem gesetzliche Veränderungen
- Arbeitsmarktliche Veränderungen
- Konjunkturelle und branchenmäßige Veränderungen
- Technologische Innovationen
- Gesellschaftlicher (Werte-)Wandel.

Als hauptsächliche **endogene Determinanten** treten auf:

- Unternehmensbezogene Determinanten
  - Unternehmenspolitische Neuerungen
    - Veränderungen der Unternehmensphilosophie
    - Veränderungen der Leistungspalette
    - Betriebsänderungen nach § 111 BetrVG (Eingehen von Unternehmensverbindungen, Internationalisierung, konglomerate Diversifikation)
    - organisatorische Veränderungen,
    - (Produktions-)Technische Innovationen
- Personalorientierte Determinanten
  - Veränderungen im Individuum oder in der Gruppe
    - Leistungsfähigkeit
    - Leistungswilligkeit
    - Leistungsbereitschaft
  - Veränderungen in der Belegschaft hinsichtlich
    - Zusammensetzung
    - Sozialgefüge
    - Betriebsklima
    - Wertestruktur
  - Neuerungen in der Arbeitnehmervertretung
    - Abschluß neuer Betriebsvereinbarungen

- Anhängige Streitfälle vor Einigungsstelle oder Arbeitsgericht
- Umfassender Wechsel in der Zusammensetzung der Arbeitnehmervertretung, vor allem nach Neuwahlen.

Eine derartige Liste von Determinanten kann nur einen Überblick über die Vielfalt der beachtenswerten Einflußfaktoren geben, die im konkreten Anwendungsfall auf ihre jeweiligen Einflußstärken sowie auf ihre kombinativen Wirkungen zu analysieren sind. Dennoch stellt eine solche Liste einen Leitfaden für aufmerksame Beobachtung personalwirtschaftlicher Zustände dar, aus der ein Anpassungsbedarf abgeleitet werden kann.

Während die Determinanten als Variablen anzusehen sind, die eine Anpassung provozieren, sind für die Strukturierung von Maßnahmen Begrenzungen zu beachten, die ebenfalls aus unterschiedlichen Bereichen stammen. Sie bilden die Restriktionen der Personalanpassung.

## 5. Restriktionen der Personalanpassung

Personalanpassungen unterliegen einer besonders umfangreichen Liste von Restriktionen. Diese leitet sich grundsätzlich aus der Natur personalwirtschaftlicher Gestaltung ab, die in demokratischen, sozialen Gesellschaftsordnungen in besonderer Weise durch gesellschaftliche Normen und gesetzliche Vorschriften prädisponiert ist: Kaum ein Bereich unternehmerischen Handelns ist derart durch Gebote und Verbote wie auch soziale und individuelle Erwartungen geprägt wie der Personalbereich (vgl. *Limbach* 1987, S. 133 ff.).

Derartige Restriktionen stammen aus unterschiedlichen Quellen und weisen unterschiedliche „Härte“ auf: Einzelne Restriktionen sind als „nachgiebig“ oder „weich“ zu interpretieren, die erst dann ihre einschränkende Wirkung entfalten, wenn spezifische Ereignisse eintreten, diese zu aktivieren. Alle Restriktionen sind jeweils einer gewissen Gestaltung seitens des Unternehmens ausgesetzt. Das bedeutet, daß sie überwunden werden können, wenn entsprechende aufwendige Aktivitäten stattfinden; insofern liegt hierbei ein ökonomisches Optimierungsproblem vor. Bei „harten“ Restriktionen sind solche Optimierungen nur unter erschwerten Bedingungen möglich. Hierbei gilt vielmehr, die durch die Restriktionen gezogenen Grenzen nicht zu überschreiten, diese bisweilen auch nicht erst zu berühren, da ihre Wirkungen dann unabgemildert und unmittelbar greifen. Eine eindeutige Trennung von „weichen“ und „harten“ Restriktionen ist indessen nicht immer möglich, da situative Variablen auf den Restringierungsgrad einwirken.

**Rechtliche Restriktionen** weisen sicherlich einen relativ hohen Restringierungsgrad auf, da die Durchsetzbarkeit derartiger Restriktionen

durch das ordentliche Rechtsverfahren im Zweifel stets gegeben ist. Dennoch heißt das nicht, daß jegliche rechtliche Restriktion immer und zwingend greifen muß; im Hinblick auf Arbeitsverhältnisse wird die Gerichtsbarkeit schließlich nur auf Antrag tätig.

Die rechtlichen Restriktionen stützen sich auf unterschiedliche Fundamente, die häufig auch eine gegenseitige Unterstützung erfahren. Als wichtigste Gruppen sind anzusehen Restriktionen aufgrund von

- Gesetzen
- Arbeitsverträgen
- Tarifverträgen
- Betriebsvereinbarungen
- Gewohnheitsrecht.

Personalanpassungen erfolgen nicht im luftleeren Raum, sondern sind stets in einen bestehenden unternehmerischen und betrieblichen Rahmen eingefaßt. **Unternehmerische Restriktionen** bedeuten, daß die bisherigen Festlegungen des Unternehmens als Begrenzungen künftigen Handelns wirken können und damit auch als Restriktionen der Personalanpassung fungieren. Es ist zwar zu konstatieren, daß derartige Restriktionen relativ weich sind, da das Unternehmen durch Entwicklungsprozesse auch Normveränderungen herbeiführen kann, aber es ist hierbei stets zwischen einer kurzfristig wirkenden Anpassung und einer langfristig wirkenden Beschädigung des Unternehmens-Image durch Wertverschiebungen abzuwägen. Derartige Restriktionen stammen aus

- der Firmenphilosophie
- den Unternehmensgrundsätzen
- der Corporate Identity
- einer postulierten sozialen Verantwortung
- der Unternehmenshistorie etc.

In wirtschaftlichen Institutionen sind **ökonomische Restriktionen** zu beachten. Denn es ist stets abzuwägen, ob die Ressourcen vorhanden sind, um eine Anpassungsmaßnahme der Tatsache und dem Zeitpunkt nach zu realisieren. Besonders bedeutsam wird diese Frage, wenn eine Anpassungsmaßnahme mit zusätzlichen Aufwendungen verknüpft ist, etwa mit Erfordernissen einer Personalentwicklung oder eines Nachteilsausgleichs oder gar eines Sozialplans. Angesichts einer spezifischen Situation kann es aus ökonomischen Gründen zweckmäßiger sein, den bisherigen Zustand beizubehalten, als durch eine Anpassungsmaßnahme eine Verschlimmbesserung herbeizuführen.

Hierzu ist auch zu rechnen, daß sich durch eine Anpassung – insbesondere im Sinne einer Schrumpfung – Gefahren einer zunehmenden Inflexibilität ergeben. Es darf nie vergessen werden, daß unternehmerische Tätigkeit jeweils dynamisch und damit keine Konstanz der Verhältnisse

gegeben ist. Es stellt dann aber ein Gebot der ökonomischen Vernunft dar, sich nicht selbst in Situationen hineinzusetzen, die zukünftige Anpassungen nachhaltig erschweren oder auch nur verteuern.

Ähnlich wie ökonomische können auch **technische Restriktionen** wirken, insbesondere dann, wenn durch die Personalanpassung technisch bedingte Optima aufgegeben werden müssen. Gerade bei kapitalintensiven Leistungserstellungen ergibt sich häufig die Notwendigkeit, bestimmte Größenordnungen einzuhalten; der Wechsel zwischen diesen Größenordnungen führt dann zu Sprüngen, die entsprechende Sprünge im Personalbereich nach sich ziehen (vgl. *Lattmann* 1987, S. 30).

Einschränkungen ergeben sich nicht nur aus dem Unternehmen und seinen situativen Bedingungen, sondern auch aus den betroffenen Personen – **persönliche Restriktionen**. Eine Personalanpassung setzt stets voraus, daß sie auch innerhalb der Belegschaft durchgeführt bzw. durchgesetzt werden kann. Dieser Durchführung können indessen die folgenden Kategorien von Restriktionen entgegenstehen:

- individuelles sowie kollektives Anpassungsvermögen
- individuelle sowie kollektive Anpassungsbereitschaft
- individuelle sowie kollektive Anpassungswilligkeit.

Diese Anpassungsrestriktionen sind weiterhin nach den jeweiligen Grundlagen zu differenzieren und führen damit zu Einschränkungen aufgrund:

- biologisch-medizinischer Gegebenheiten
- psychologisch-sozialer Dispositionen
- arbeitstechnischer Bedingungen.

Eine Personalanpassung kann demnach nur erfolgreich sein, wenn es gelingt, die aus der aktuellen Belegschaft resultierenden Gegebenheiten zu berücksichtigen.

So nützen etwa die besten Pläne einer qualitativen Aufwärtsanpassung nichts, wenn innerhalb der Belegschaft keine hinreichenden individuellen Entwicklungspotentiale (mehr) verfügbar sind oder sich eine massive Anti-Lern-Haltung ausgebreitet hat. Ebenso ist eine derartige Anpassung zum Scheitern verurteilt, wenn sich eine in die Maßnahme einzubeziehende Person – erfolgreich – weigert, an den Maßnahmen teilzunehmen oder – schlimmer noch –, zwar teilnimmt, aber über eine innere Blockade keinen Lernfortschritt zu erzielen bereit ist. Gerade in diesem personenorientierten Bereich zeigen sich zahlreiche Restriktionen, die zusammenfassend unter dem Begriff „mangelnde Akzeptanz“ diskutiert werden. Restriktionen als Begrenzungen der Handlungsmöglichkeiten entfalten normalerweise ihre einschränkende Wirkung nur dann, wenn die Handlungsergebnisse von Betroffenen als nachteilig empfunden werden, wobei im einzelnen zu klären wäre, wer sich als

Betroffener fühlen darf. Es zeigt sich aber immer wieder, daß selbst bei objektiv positiven Wirkungen einer Anpassungsmaßnahme Befürchtungen über individuelle Schlechterstellungen bestehen, die sich als Restriktion einer erfolgreichen Anpassung erweisen. Dabei ist es unerheblich, ob diese Befürchtungen aus Unwissenheit, aus mangelnder Informiertheit, aus negativer Stimmungsmache oder gar Böswilligkeit gespeist werden; wenn sie vorhanden sind, stellen sie massive Restriktionen dar. Möglicherweise können sie durch entsprechende Maßnahmen seitens des Unternehmens überwunden werden, diese erfordern aber zumindest erhebliche Aufwendungen und belasten damit die ökonomische Effizienz.

Restriktionen und Determinanten stehen vielfach in einem ambivalenten Verhältnis zueinander. Es ist durchaus möglich, daß eine spezielle Variable – z. B. die Unternehmensphilosophie – zu einer Determinante wird – vor allem bei Veränderungen –, gleichzeitig aber auch Maßnahmen restringiert, die aufgrund anderer Determinanten initiiert worden sind.

## 6. Effizienz der Personalanpassung

Wie jede betriebliche Maßnahme unterliegt auch die Personalanpassung einem Effizienzpostulat, genauer: einem System aufeinander bezogener Effizienzkriterien, die ihrerseits wiederum aus der allgemeinen Zielsetzung des Unternehmens abgeleitet sind. Effizienzkriterien sind stets auf den konkreten Anwendungsfall bezogen und können daher nicht allgemeinverbindlich sein. Dennoch lassen sich die grundsätzlichen Kategorien benennen, aus denen ein personalanpassungsorientiertes Kriteriensystem zu bestehen hat. In Anlehnung an die Darstellung der Anpassungsphasen lassen sich die folgenden Effizienzmerkmale als Mindestkatalog angeben (vgl. *Limbach* 1987, S. 155 ff.).

Jede Personalanpassung weist zunächst eine **mengenmäßige Dimension** auf. Diese gibt an, ob und inwieweit eine Anpassungsmaßnahme allein oder im Verbund mit anderen – Maßnahmen-Mix – in der Lage ist, einen erkannten Anpassungsbedarf vollständig oder nur partiell – und dann zu welchem Anteil – zu befriedigen. Dabei ist es erforderlich, die Quantitätsmaßstäbe eindeutig vorzugeben, so daß auch die Maßnahmen „richtig“ bestimmt werden können. Gerade im personalwirtschaftlichen Bereich wird vielfach in Mitarbeitern gedacht, wobei die „normale“ Vollzeitkraft gemeint ist. Häufig ist es jedoch sinnvoller, die tatsächlichen Arbeitsstunden zu rechnen, wobei zusätzlich einmal zu beachten ist, ob es sich dann um „effektive Arbeitsstunden“ handelt – also um solche, in denen tatsächlich Arbeitsleistungen erbracht werden – oder um „kontrahierte Arbeitsstunden“ – also solche, die durch

einen Arbeitsvertrag vereinbart sind, in denen aber auch Fehl- und Verteilzeiten enthalten sind und die daher um diese „unproduktiven“ Zeiten korrigiert werden müssen. Hierbei wiederum ist zu beachten, ob derartige Korrekturen als statistische Durchschnittswerte anzusetzen sind oder als exakt ermittelte Werte für den vorgesehenen Anpassungszeitraum. Tendenziell werden mit zunehmender Dauer des Anpassungszeitraums statistische Durchschnittswerte einsetzbar sein, bei kurzdauernden Anpassungsbedarfen hingegen ist dies regelmäßig unzuweckmäßig.

Die **qualitative Dimension** der Effizienz berührt die Frage, inwieweit durch die Anpassungsmaßnahmen die „richtigen“ Personen einbezogen werden, d. h. inwieweit diejenigen personellen Qualifikationen angesprochen sind, auf die sich die Anpassung zu richten hat. Gerade in diesem Bereich sind durch zahlreiche – insbesondere schutzrechtliche sowie soziale – Restriktionen häufig Effizienzeinbußen zu befürchten, indem auf Ersatzlösungen ausgewichen werden muß. Dies kann soweit führen, daß zur Sicherung der qualitativen Dimension der Personalversorgung relativ umfassende Umschichtungen in der Arbeitsstrukturierung sowie im Personaleinsatz vorzunehmen sind, die dann wiederum Rückwirkungen auf die quantitative Dimension ausüben. Dabei ist von vornherein zu konzedieren, daß eine Trennung in quantitative und qualitative Merkmale nur planungstechnisch, nicht aber realiter möglich ist.

Jeder Anpassungsprozeß ist zeitverbrauchend und besitzt deshalb eine **zeitliche Dimension**. Das gilt sowohl für die Einleitung eines Prozesses als auch für dessen Durchführung und bisweilen auch für dessen Beendigung. Damit erlangt die Zeit den Charakter einer Effizienzvariablen, und zwar aufgrund der Problemstruktur in mehrfacher Weise:

Zunächst richtet sich die zeitliche Effizienzbeurteilung darauf, ob eine Anpassungsmaßnahme ihre erwartete Wirkung **zum richtigen Zeitpunkt** entfaltet hat. Dieses Effizienzmerkmal – es läßt sich als „Termin-Effizienz“ bezeichnen – umschließt seinerseits mehrere Aspekte:

- Die „zeitliche Identifikations-Effizienz“ gibt an, ob eine anpassungsauslösende Diskrepanz rechtzeitig erkannt wurde. Die Messung einer derartigen Effizienz kann sich auf unterschiedliche Verfahren stützen. So könnte der zeitliche Abstand zwischen der frühestmöglichen Erkennbarkeit einer Diskrepanz und der tatsächlichen Erkenntnis gemessen werden. In diesem Fall würde die temporale Qualität des personalwirtschaftlichen Frühwarnsystems im Vordergrund stehen und damit eine Aussage über das Informationssystem des Unternehmens abgeben.
- Es könnte aber auch der zeitliche Abstand zwischen der Notwendigkeit des abgeschlossenen Vollzuges der Anpassungsmaßnahmen und

dem Beginn der Überlegungen zu ihrer Gestaltung als Effizienzmerkmal herangezogen werden. Damit würde die **Rechtzeitigkeit** des Anpassungsprozesses beurteilt. Es ist schließlich keineswegs gesagt, daß eine frühzeitig erkannte Anpassungsnotwendigkeit auch tatsächlich unmittelbar zu Maßnahmen verdichtet wird. Zwischen Erkenntnis und Start der Problemlösungsbemühungen bedarf es noch der Eingabe eines energetischen Impulses. Insofern sind die beiden genannten zeitlichen Effizienzmerkmale wohl aufeinander bezogen, aber keineswegs identisch. Dieser Aspekt ließe sich als „zeitliche Aktivitäts-Effizienz“ bezeichnen.

- Schließlich kann unter diesem Merkmal noch die **Geschwindigkeit** des Prozeßablaufes erfaßt werden, also desjenigen Zeitraums, der zwischen Beginn der Überlegungen und Vorliegen des Ergebnisses verstreicht, relativiert an der Mindestdauer dieses Prozesses. Das setzt allerdings voraus, daß es hinreichend eindeutige Möglichkeiten zur Bestimmung des „Idealprozesses“ gibt. Damit wäre die „zeitliche Prozedur-Effizienz“ bestimmt.
- Sodann richtet sich die zeitliche Effizienzbeurteilung darauf, welche **zeitliche Erstreckung** eine Personalanpassungsmaßnahme aufweist. Damit wird dem Phänomen Rechnung getragen, daß bestimmte Maßnahmen – innerhalb des relevanten zeitlichen Horizontes – unbegrenzt wirken, andere hingegen von sich aus unwirksam werden. So ist etwa die Einführung von Kurzarbeit generell zeitlich befristet, so daß diese Maßnahme eine andere Anpassungseffizienz aufweist als etwa die Durchführung von Entlassungen, die nur über eigenständige Einstellungsentscheidungen wieder in ihren Wirkungen aufgehoben werden kann. Dieses als „Dauer-Effizienz“ zu bezeichnende Wirkungsgüte ist mit der „Termin-Effizienz“ zu verknüpfen, um die umfassende Zeit-Effizienz der Personalanpassung ermitteln zu können.

**Certives Merkmal:** Von Anpassungsmaßnahmen sind die Mitarbeiter betroffen. In ihrer Eigenschaft als Subjekte der Personalwirtschaft können sie sich den Maßnahmen widersetzen und damit Tatsache oder Ausmaß der erwarteten Wirkung mitbestimmen. Darüber hinaus sind weitere Sachverhalte geeignet, den Eintritt einer erwarteten Wirkung zu verhindern oder zu verändern. Anders ausgedrückt, stellt der Erfolg aller Anpassungsmaßnahmen einen Erwartungsparameter des Unternehmens dar, dessen Erfüllung als „certive Effizienz“ ein eigenständiges Beurteilungsmerkmal der Anpassungsmaßnahmen darstellt. Mit diesem Merkmal wird angegeben, inwieweit allfällige Widerstände gegen die Anpassungswirkungen haben überwunden werden können. Schlechte certive Effizienzwerte deuten auf einen baldigen erneuten Anpassungsbedarf hin. In erster Linie wird die certive Effizienz von den von der

Anpassungsmaßnahme unmittelbar betroffenen Mitarbeitern determiniert; es können aber auch die Arbeitnehmervertretungen und in besonderen Fällen die Arbeitsverwaltung Einfluß auf die certive Effizienz nehmen.

**Betriebsklimatisches Merkmal:** Personalwirtschaftliche Maßnahmen sind grundsätzlich geeignet, den Betriebsfrieden zu beeinträchtigen, denn sie können gewachsene Strukturen der sozialen Tarierung stören. Damit werden die Auswirkungen auf das Betriebsklima zur Effizienzvariablen. Wie bereits angedeutet, wird das personalanpassungsorientierte Betriebsklima sowohl von den von einer Anpassungsmaßnahme unmittelbar Betroffenen als auch von den beobachtenden Mitarbeitern wie auch von der Arbeitnehmervertretung beeinflusst, wobei sowohl die Einbeziehung in eine Anpassung wie auch die Nichteinbeziehung als betriebsklimatische Störung interpretiert werden kann. Hier sind situative Gegebenheiten einzelfallbezogen zu berücksichtigen.

Neben der betriebsklimatischen Effizienz als Element der innerbetrieblichen Anpassungsbeurteilung ist auch die **Wirkung auf das Unternehmensimage** als außenorientierter Beurteilung beachtenswert. Üblicherweise lassen sich personalwirtschaftliche Maßnahmen gegenüber einer interessierten Unternehmensumwelt nicht verheimlichen, so daß auch hier Auswirkungen zu erwarten sind. Da jedes Unternehmen ständig mit der Notwendigkeit lebt, neues Personal zu rekrutieren, ist es nicht unbedeutend, auf dem (externen) Arbeitsmarkt als attraktiv zu gelten. Diese Attraktivität kann indessen durch betriebsklimatische Veränderungen ebenfalls – normalerweise gleichgerichtet – berührt werden. Besonders problematisch hierbei ist, daß sich derartige Einschätzungen durch die Umwelt von objektiven Gegebenheiten emanzipieren und dann ein zähes Eigenleben entfalten können, das auch dann noch Schaden anzurichten vermag, wenn sich diese Verhältnisse längst wieder geändert haben.

Ohne Frage stellt die **ökonomische Effizienz** auch bei allen Personaldispositionen ein wesentliches Beurteilungsmerkmal dar, so daß diese auch bei Anpassungsprozessen heranzuziehen ist. Damit ist die Relation zwischen Anpassungsaufwand und Anpassungsertrag zu ermitteln. Dieses an sich selbstverständliche Effizienzmerkmal entfaltet seine Brisanz jedoch über die häufig nur sehr schwierige ökonomische Bewertung personalwirtschaftlicher Sachverhalte, bei denen neben monetären auch soziale, psychologische, betriebsklimatische und weitere Aspekte zu berücksichtigen sind, aber nur sehr unvollkommen in ökonomische Größen umdefiniert werden können. Allerdings bewahren diese Schwierigkeiten nicht vor der Aufgabe, eine ökonomische Effizienz zumindest ansatzweise zu bestimmen.



Die genannten Kriterien lassen sich in der Realität nicht voneinander isolieren, sie sind interdependent miteinander verbunden. Im konkreten Anwendungsfall sind sie zu operationalisieren und mit spezifischen Meßverfahren einer eindeutigen Beurteilung zugänglich zu machen. Allerdings läßt sich ein derartiges Postulat theoretisch leichter erheben als praktisch erfüllen.

## 7. Schwankungsanpassung als Paradigma der Personalanpassung

Die als Wesensmerkmal einer Anpassung identifizierten Diskrepanzen zwischen zwei aufeinander bezogenen Variablen sind ihrerseits im Zeitablauf nicht als konstant anzusehen, sondern können sich sowohl hinsichtlich ihres Ausmaßes, vor allem aber hinsichtlich ihrer Richtung verändern. Während Ausmaßänderungen lediglich graduelle Unterschiede in der Anpassungshandhabung provozieren, sind Richtungsänderungen jedoch als grundsätzlich eigenständige Problematik zu interpretieren. Diskrepanzen mit zu erwartender Richtungsänderung führen – sofern diese Diskrepanzen bewältigt werden sollen – zu „Schwankungsanpassungen“. Bei diesen Anpassungen ist von vornherein eine zusätzliche zeitliche Komponente zu berücksichtigen, die die konjunkturale Schwankungsphase betrifft, wobei als zusätzliche Erschwernis hinzukommt, daß auch diese Phase nicht konstant sein muß, sondern ihrerseits veränderlich ist, möglicherweise erst aufgrund von künftigen Ereignissen. Insofern stellt die Schwankungsanpassung die anspruchsvollste Ausgestaltung jeglicher Anpassung – und damit auch der Personalanpassung – dar.

### 7.1 Extension der personalen Schwankungsanpassung

Grundsätzlich können personale Schwankungsanpassungen bei allen Objekten auftreten, die prinzipiell einer Anpassung ausgesetzt sind. Dennoch sind einige Bereiche verstärkt Schwankungen unterworfen, andere hingegen eher einer einseitig orientierten Anpassung. Dadurch wird die relevante Extension der Schwankungsanpassung gegenüber der allgemeinen Personalanpassung eingeeengt. Als wichtigste Objekte der Schwankungsanpassung sind zu nennen:

- Personalbestand
- Personaleinsatz
- Personalführung.

Hinsichtlich der **Personalführung** ist davon auszugehen, daß eine Schwankungsanpassung in längeren Abständen erforderlich wird. Führungsinstrumente wie auch Führungsphilosophien weisen einen abnehmenden Grenzertrag der Wirksamkeit auf, sie schleifen sich im Zeitab-

lauf ab. Auch wenn sich tendenziell eine verstärkte Hinwendung zu kooperativen Führungsformen zeigt, bedeutet das im konkreten Fall nicht, daß nicht ein häufigerer Wechsel in den Führungsinstrumenten stattzufinden hat, wenn die Führungseffizienz nicht dauerhaft sinken soll. Insbesondere ist davon auszugehen, daß sich derartige Wechsel in der Verschiebung von Schwerpunkten im Führungsmix manifestieren. Auf diese Weise ergeben sich insbesondere Verschiebungen zwischen aufgabenorientierten und mitarbeiterorientierten Führungselementen, bisweilen auch zwischen eher autokratischen oder bürokratischen und demokratischen Führungsbestandteilen. Offenbar stellt der Wechsel innerhalb der Führung ein eigenständiges Merkmal mit hoher Effizienzvermutung dar.

Daß innerhalb des **Personaleinsatzes** Schwankungsanpassungen notwendig oder wenigstens sinnvoll sind, bedarf keiner weiteren Erläuterung. Gerade in diesem Bereich sind auch mit vielfältigen Praxismodellen Instrumente entwickelt worden, die einen Schwankungsausgleich ermöglichen. Das beginnt mit gegenseitigen Stellvertretungen und Springerregelungen und endet noch nicht mit Modellen des teilzeitorientierten Schichtdienstes, des job sharing, job pairing, job tripling oder der job rotation (vgl. *Drumm* 1989, S. 97 ff.).

Als ein besonderes wichtiges Feld der Schwankungsanpassung ist der **Personalbestand** anzusehen, genauer die Versorgung des Betriebes mit personellem Leistungspotential in Abhängigkeit vom unternehmensbedingten Aufgabenvolumen. Dieser Bereich soll im folgenden gesondert herausgegriffen und etwas intensiver diskutiert werden.

## 7.2 Schwankungsanpassung des Personalbestandes

Es gehört geradezu zu den Grundaufgaben der betrieblichen Personalwirtschaft, eine ständige Harmonisierung von aufgabenbedingten Anforderungen an menschliche Arbeit und Bereitstellung menschlichen Leistungspotentials herbeizuführen. Wo immer solche Harmonisierung nicht besteht, entstehen Leerkosten durch nicht genutzte Leistungspotentiale oder Mehrkosten durch überteuerte Bereitstellung, die bei zeitlicher Anpassung aufgrund von Überstundenzuschlägen nicht unerheblich sind. Gerade im kürzerfristigen Bereich tritt dieses Problem vielfach auf – im langfristigen Bereich lassen sich durch personalpolitische Maßnahmen eher Ausgleiche schaffen. Folglich sei hier die kürzerfristige Perspektive gewählt.

Die typische Ausprägung dieser Problemstellung zeigt sich darin, daß ein schwankendes Arbeitsvolumen oftmals nicht exakt prognostizierbar ist und dann auf einen kurzfristig relativ unveränderbaren Personalbestand trifft. Dieser Personalbestand wird sich – allein schon aus ökonomischen

mischen Gründen – eher an der unteren Linie des Aufgabenvolumens orientieren, eventuell erhöht um eine geringe innerbetriebliche personelle Schwankungsreserve. In Abbildung 3 ist dieser Zusammenhang dargestellt.

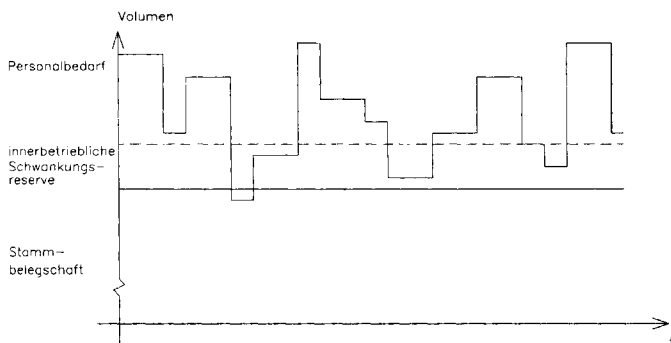


Abbildung 3: Personal-Schwankungs-Bedarf

Der „einfachste“ Fall einer kurzfristigen Schwankungsanpassung ist in temporalen und intensitätsmäßigen Maßnahmen zu sehen: Durch Anordnung von **Mehrarbeit** bzw. unterschiedlichen Formen von **Kurzarbeit** sowie durch Veränderung der **Arbeitsgeschwindigkeit** oder **Arbeitsdichte** lassen sich in begrenztem Maße allfällige Schwankungen ausgleichen. Sofern diese nicht (mehr) eingesetzt werden können oder sollen, bleiben Variationen des quantitativen Leistungspotentials als Ausweg. Geht man zusätzlich – realistischerweise – davon aus, daß eine innerbetriebliche personelle Schwankungsreserve nicht in hinreichendem Maße verfügbar ist, um alle Schwankungen aufzufangen, sind kurzfristig und temporär verfügbare Arbeitskräfte heranzuziehen, die dann eine „**externe Schwankungs-Personal-Reserve**“ bilden. Derartige Reserven sind stets unternehmensindividuell definiert und nicht mit einer „allgemeinen Arbeitsmarktreserve“ zu verwechseln.

Im Güter- wie auch im finanzwirtschaftlichen Bereich gehören derartige Reserven zu den Selbstverständlichkeiten betriebswirtschaftlicher Instrumente, im Personalbereich lassen sie sich jedoch nicht ohne Schwierigkeiten realisieren, da bestimmte Anforderungen erfüllt sein müssen, vor allem:

- Das zusätzliche Personal muß  
mit hinreichender Qualifikation  
in schwankungsausmaß-entsprechender Zahl  
für schwankungsdauer-adäquate Zeiträume

ohne zeitliche Verzögerung  
in lokaler Entsprechung  
für das Unternehmen zu gewinnen sein.

- Einarbeitungs- und Eingewöhndauer dürfen keinen nennenswerten zeitlichen Umfang beanspruchen.
- Soziale Differenzen mit betriebsstörenden Auswirkungen dürfen nicht auftreten.
- Die kurzfristige Rekrutierung aus diesem Reserve-Pool muß mit hinreichender Sicherheit realisierbar sein.
- Das Zusatzpersonal darf nicht über die Anforderungsdauer hinaus gehalten werden müssen – jedenfalls nicht in erheblichem Umfang (Verhinderung der Personalkostenremanenz).
- Die Aufwendungen für das Zusatzpersonal dürfen nicht höher liegen als die Unterhaltung einer ständigen betrieblichen personellen Schwankungsreserve.

Derartige Anforderungen sind mit den herkömmlichen Strukturen personalwirtschaftlicher Gestaltung – also der ständigen Beschäftigung „eigenen“ Personals aufgrund „normaler“ Arbeitsverträge – nicht zu erfüllen. Hier sind vielmehr eigenständige Modelle zu realisieren. Wirtschaftspraxis und Wissenschaft haben in dieser Hinsicht bereits zahlreiche Entwicklungen vorgestellt:

- Aushilfskräfte-Modell;
- Modell der kapazitätsorientierten variablen oder anforderungsorientierten flexiblen Arbeitszeit;
- Modell der Ferien-, Saison-, Ultimokräfte;
- Gewerbliche Arbeitnehmer-Überlassung;
- Beschäftigungsgesellschaften;
- Konzerninterner Arbeitskräfte-Austausch;
- Überbetrieblicher Schwankungsausgleichspool;
- Subunternehmertum;
- Unternehmensunterstütztes spin off.

Nach dem **Aushilfskräfte-Modell** zieht ein Unternehmen zum Schwankungsausgleich Arbeitskräfte auf Stunden- oder Tagesbasis heran, wobei diese Personen aus der nichtarbeitenden Bevölkerung gewonnen werden. Es liegt auf der Hand, daß es sich hierbei in aller Regel nur um sehr einfache Arbeiten handeln kann, da qualifiziertes Personal nur schwer auf Tagelöhnerbasis rekrutiert werden kann.

Bei der **kapazitätsorientierten** variablen Arbeitszeit greift das Unternehmen auf einen „Stamm“ von Arbeitskräften zu, der bereit ist, ein eingeschränktes Arbeitsvolumen mit dem Unternehmen zu vereinbaren unter der zusätzlichen Bedingung, daß die konkreten Arbeitseinsätze kurzfristig abgesprochen – was vielfach bedeutet: seitens des Unternehmens abgerufen – werden. Um in der Vergangenheit aufgetretenen Unzuträg-

lichkeiten abzuhelpfen, sind im Beschäftigungsförderungsgesetz vom 26. April 1985 (BGBl. I, S. 710) einige Bedingungen eingeführt worden, die die Anwendung dieses Modells nicht verhindern, sondern für die Arbeitnehmer sozialvertraglicher ausgestalten.

Beim Modell der **Ferien-, Saison-, Ultimokräfte** verfügt das Unternehmen über einen relativ festen Bestand an Arbeitskräften, die zwar nicht bereit oder willens sind, eine dauerhafte und umfangreiche Tätigkeit auszuüben, wohl aber sich in der Lage sehen, unterschiedlich lange und unterschiedlich regelmäßige Arbeitseinsätze zu bewältigen. Vielfach handelt es sich hierbei um ehemalige – vor allem weibliche – Mitarbeiter, die sich dem häuslich-familiären Leben zugewandt haben, sich mit ihrem „alten“ Unternehmen aber derart verbunden fühlen, daß sie als Zusatzkräfte zur Verfügung stehen. Ebenso sind Studenten und diesen vergleichbare Personengruppen vielfach bereit, entsprechende Arbeitspensen zu übernehmen.

Die Mitarbeit innerhalb der zunächst genannten drei Ausgestaltungen erfolgt vielfach über die arbeitsrechtliche Variante **geringfügiger Beschäftigungsverhältnisse**. Der Umfang dieser Alternative hat inzwischen Ausmaße angenommen, daß die Bundesregierung ernsthaft beabsichtigt, diese arbeitsrechtliche Möglichkeit insofern zu erschweren, daß die Befreiung von der Sozialversicherungspflicht entfällt.

Bei der **gewerblichen Arbeitnehmer-Überlassung** leisten Personen, die ein festes Arbeitsverhältnis mit einem Verleihunternehmen abgeschlossen haben, Arbeit in dem Entleihunternehmen, ohne zu dessen Personalbestand zu zählen. Allerdings werden alle Ansprüche des Arbeitgebers an die Arbeitnehmer vom Verleih- an das Entleihunternehmen übertragen, so daß der Arbeitnehmer dem Weisungsrecht des Entleihunternehmens und nicht dem „seines“ Arbeitgebers unterworfen ist. Durch das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz vom 7. August 1972 (BGBl. I, S. 1393) sind die einzelnen Rechtsverhältnisse eindeutig geregelt, so daß mißbräuchlichen Arbeitsvertragsveränderungen entgegengewirkt ist.

**Beschäftigungsgesellschaften** stellen im eigentlichen Sinne Maßnahmen der Arbeitsverwaltung zur Verhinderung von Arbeitslosigkeit und zur Aufrechterhaltung oder gar Erhöhung der Arbeitnehmerqualifikation dar. Dies erfolgt über das Instrument des privatwirtschaftlich organisierten Unternehmens. Damit sind sie von ihrer Struktur her nicht dafür vorgesehen, als Schwankungsreserve für einzelne Unternehmen zu dienen. Allerdings besteht die Möglichkeit, daß auch einzelne Unternehmen Beschäftigungsgesellschaften gründen, um sie gemeinsam mit der Arbeitsverwaltung zu führen. In beiden Fällen gibt es keine Restriktionen seitens der Beschäftigungsgesellschaften, Arbeitnehmer auch sehr kurzfristig für ein Arbeitsverhältnis innerhalb eines anderen Unternehmens freizugeben, so daß diese Beschäftigungsgesellschaften durch-

aus die Funktion einer Arbeitskräftereserve darstellen. Die „Rückgabe“ eines Arbeitnehmers in die Beschäftigungsgesellschaft vollzieht sich jedoch nicht in gleich einfacher Weise, so daß dieses Instrument nur eingeschränkt nutzbar ist.

Innerhalb eines Konzerns lassen sich Arbeitnehmer in relativ einfacher Weise von einem Unternehmen in ein anderes überführen, ohne daß es dazu aufwendiger Kündigungs- und Einstellungsverfahren bedarf. Damit liegt ein **konzerninterner Arbeitskräfte-Austausch** vor, der – da innerhalb eines nach einheitlichem Willen geführten Gebildes mit gesamter Gewinnverantwortung – die Kriterien der gewerblichen Arbeitnehmerüberlassung nicht erfüllt und folglich auch nicht deren Restriktionen ausgesetzt ist. Zwar können derartige Austausche nicht willkürlich und nicht ohne Beteiligung der Arbeitnehmervertretung stattfinden, aber dennoch recht unkompliziert strukturiert werden. Damit liegt für verbundene Unternehmen eine besondere Möglichkeit des personellen Schwankungsausgleichs vor.

Überbetriebliche **Schwankungsausgleichspools** lassen sich insbesondere auf genossenschaftlicher Basis errichten. Es handelt sich dabei um Gesellschaften, die Arbeitskräfte zum Einsatz in angeschlossenen Unternehmen bereithalten. Eine Verletzung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes liegt aufgrund der genossenschaftlichen Struktur nicht vor, so daß sich hierin eine eigenständige Möglichkeit des personellen Schwankungsausgleichs ergibt. Durch Optimierung des Kreises der angeschlossenen Unternehmen wie auch durch die genossenschaftliche Übernahme personalwirtschaftlicher Spezialfunktionen lassen sich weitere Synergie- und Größendegressionseffekte erreichen (vgl. *Hamel* 1984).

Im Rahmen des **Subunternehmertums** besteht die Möglichkeit, durch Ausübung der Rechtsmöglichkeiten auf Arbeitskräfte zuzugreifen, die nicht zum eigenen Unternehmen gehören. Im Grunde handelt es sich hierbei um Werk- oder Werklieferungsverträge, die aber durch die engen Bindungen des Subunternehmens an den Hauptunternehmer eine Ausgestaltung erfahren, die prinzipiell der Arbeitnehmerüberlassung sehr nahe steht, ohne jedoch deren Definitionsmerkmale zu erfüllen. Von dieser Möglichkeit wird in der bundesrepublikanischen Wirtschaftspraxis umfangreich Gebrauch gemacht.

Ein unternehmensunterstütztes **spin off** liegt vor, wenn ein Unternehmen einzelne seiner Mitarbeiter unterstützend veranlaßt, sich selbständig zu machen und dann für das ehemalige Unternehmen umfangreich – wenn meistens auch nicht ausschließlich – tätig zu sein. Durch Variation der zu vergebenden Auftragsmenge ist ein personeller Schwankungsausgleich unproblematisch möglich, zumindest so lange die Existenz des ausgegründeten Unternehmens nicht beeinträchtigt ist. Für

betriebliche Nebenfunktionen wird von dieser Möglichkeit seit langer Zeit und offensichtlich in verstärktem Maße Gebrauch gemacht, so daß ein erhebliches Schwankungsausgleichspotential entwickelt wurde.

## 8. Zusammenfassung

Insgesamt läßt sich damit feststellen, daß es zahlreiche Alternativen der Personalanpassung gibt, die durch intelligente Kombination durchaus in der Lage sind, Schwankungen in der personellen Ausstattung aufzufangen. Dies darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, daß ohne eine hinreichend große Stammebelegschaft ein gesicherter Aufgabenvollzug in Frage gestellt ist. Denn die Schwankungsausgleichspotentiale besagen noch nicht, daß sie im konkreten Einzelfall auch tatsächlich gemäß aller wesentlichen Kriterien genutzt werden können.

### Literatur

#### Grundlagenliteratur

- Drumm, H.-J.* (1989 a), Personalwirtschaftslehre, Heidelberg  
*Hamel, W.* (1982 b), Personalfreisetzung – Herausforderung für das Personalmanagement. In: *Kilger, W., Scheer, A.-W.* (Hrsg.), Rationalisierung. 3. Saarbrücker Arbeitstagung, Würzburg, S. 165–191  
*Hamel, W.* (1984), Organisatorische Ansatzpunkte für personalwirtschaftliche Innovationen in mittelständischen Unternehmen. In: *Albach, H., Held, Th.* (Hrsg.), Betriebswirtschaftslehre mittelständischer Unternehmen, Stuttgart, S. 574–590  
*Lattmann, L.* (1987), Personal-Management und Strategische Unternehmensführung, Heidelberg  
*Limbach, M.* (1987), Planung der Personalanpassung, Köln

#### Vertiefende Literatur

- Ackermann, K.-F., Hofmann, M.* (1988), Systematische Arbeitszeitgestaltung, Köln  
*von Alemann, U., Schatz, H.* (1987), Mensch und Technik, Opladen  
 Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft (Hrsg.) (1986), Unternehmenskultur in Deutschland – Menschen machen Wirtschaft, Gütersloh  
*Bach, O.* (1979), Gehaltsbestimmung für Angestellte, Stuttgart  
*Baiertl, F.* (1974), Lohnanreizsysteme, 5. Aufl., München  
*Bauer, W.* (1977), Leistungserfassung und Leistungsförderung, Bern  
*Berthel, J.* (1989), Personal-Management, 2. Aufl., Stuttgart  
*Beyer, H.-T.* (1981), Determinanten des Personalbedarfs, Bern/Stuttgart  
*Beyer, H.-T.* (1986), Betriebliche Arbeitszeitflexibilisierung zwischen Utopie und Realität, München  
*Bieding, F.* (1979), Stellenbewertung und Personalbeurteilung, Bad Harzburg  
*Bresser, P.* (1985), Personalbedarf der Arbeitsplanung, Berlin u. a.  
*Briefs, U.* (1984), Informationstechnologien und die Zukunft der Arbeit, Köln

- Cieplik, U.* (1985), Personalplanung bei technologischem Wandel. In: *Zink, K.-J.* (Hrsg.), Personalwirtschaftliche Aspekte neuer Technologien, Berlin, S. 45–61
- Conradi, W.* (1983), Personalentwicklung, Stuttgart
- Diedrich, A.* (1988), Effizienz betrieblicher Weiterbildung, Köln
- Dill, P.* (1987), Unternehmenskultur und Führung betriebswirtschaftlicher Organisationen. In: *Heinen, E. u. a.* (Hrsg.), Unternehmenskultur, München/Wien, S. 141–209
- Dirrheimer, A., Hartmann, G., Sorge, A.* (1980), Qualitative Veränderungen der Arbeit durch neue Informationstechniken, Berlin
- Drumm, H.-J.* (Hrsg.) (1989b), Individualisierung der Personalwirtschaft, Stuttgart
- Drumm, H.-J., Scholz, C.* (1988), Personalplanung, 2. Aufl., Bern/Stuttgart
- Gaugler, E., Huber, K.-H., Rummel, C.* (1974), Betriebliche Personalplanung, Göttingen
- Goetze, W.* (1983), Das Büro im Wandel, Bern/Frankfurt a. M./New York
- Groß, G.-H.* (1985), Gemeinkostenwertanalyse. In: *Gieffers, F., Müller, K.-D., Münsterberg, R.* (Hrsg.), Heidelberg, S. 43–56
- Grünefeld, H.-G.* (1981), Personalkennzahlensysteme, Wiesbaden
- Hamel, W.* (1982a), Teilzeitarbeit – personalwirtschaftliche Notlösung oder Alternative? In: *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, S. 147–162
- Hamel, W.* (1985), Flexibilisierung der Arbeit aus betriebswirtschaftlicher Sicht. In: *Personalwirtschaft*, S. 377–385
- Hamel, W.* (1986), Leistungsorientierte Entgeltsysteme – traditionelle Probleme und innovative Lösungen. In: *Techno Congress GmbH* (Hrsg.), Leistungslohn und Leistungszulage, S. 40–58
- Hamel, W.* (1990), Entgeltformen bei veränderten Technologien und Arbeitsstrukturen. In: *Schanz, G.* (Hrsg.), Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung, Stuttgart, S. 109–124
- Hax, K.* (1977), Personalpolitik der Unternehmung, Reinbek
- Heinen, E. u. a.* (1987), Unternehmenskultur, München/Wien
- Hentze, J.* (1986), Personalwirtschaftslehre, 2 Bde., 4. Aufl., Bern/Stuttgart
- Hentze, J., Kammel, A.* (1988), Ansatzpunkte für eine Flexibilisierung der Führungskräfteentlohnung. In: *Zeitschrift für Personalforschung*, S. 41–56
- Huber, R.* (1986), Gemeinkosten-Wertanalyse, Stuttgart
- Jakobs-Fuchs, I.* (1978), Planung der Personalfreisetzung, München
- Karcher, M.-A.* (1977), Planung betrieblicher Lohn- und Gehaltsstrukturen, in: *Personal*, S. 149–155
- Knebel, H., Schneider, H.* (1985), Taschenbuch zur Stellenbeschreibung, 3. Aufl., Heidelberg
- Kolvenbach, H.* (1977), Personalentwicklung und Förderung, Wiesbaden
- Kompa, A.* (1984), Personalbeschaffung und Personalauswahl, Stuttgart
- Kosbiel, H.* (1974), Probleme und Instrumente der betrieblichen Personalplanung, in: *Jacob, H.* (Hrsg.), Personalplanung, Wiesbaden, S. 5–39
- Lutz, B.* (1979), Betriebliche Personalplanung zwischen Unternehmensplanung und Personalpolitik, Bd. 2, Frankfurt a. M.
- Macharzina, K., Oechsler, W.-A.* (1977), Personalmanagement, Bd. 1 und 2, Wiesbaden
- Mag, W.* (1986), Einführung in die Personalplanung, Darmstadt
- Maier, W.* (1983), Arbeitsanalyse und Lohngestaltung, Stuttgart



- Marks, U. (1988), Flexibilität und Autonomie durch Bürotechnik, Düsseldorf
- Marr, R. (Hrsg.) (1987), Arbeitszeitmanagement, Berlin
- Marr, R., Stitzel, M. (1979), Personalwirtschaft, München
- Meier, B. (1985), Büroarbeit im Wandel, Köln
- Müller, G. (1981), Strategische Frühaufklärung, München
- Neuberger, O. (1974), Messung der Arbeitszufriedenheit, Stuttgart u. a.
- Nick, F.-R. (1975), Anreiz-Beitrags-Theorie. In: Gaugler, E. (Hrsg.), Handwörterbuch des Personalwesens, Stuttgart, Sp. 38–47
- Oltmanns, C. (1979), Personalleasing, Wiesbaden
- Paasche, J. (1978), Zeitgemäße Entlohnungssysteme, Essen
- Parebo, C. (1979), Humanisierung der Arbeit, Giessen
- Potthoff, E., Trescher, K. (1986), Controlling in der Personalwirtschaft, Berlin
- von Rosenstiel, L., Weinkamm, M. (1980), Humanisierung der Arbeitswelt – Vergessene Verpflichtung, Stuttgart
- Scholl, W., Blumschein, H. (1979), Personalplanung und Personalpolitik in der Rezession, Frankfurt a. M.
- Scholz, C. (1989), Personalmanagement, München
- Simpfendörfer, J.-M. (1972), Führungsaufgabe: Leistungsgerechte Gehaltsfindung, München
- Staehe, W.-H. (1989), Management, 4. Aufl., München
- Strube, A. (1977 a), Anreiz-Beitrag-Theorie. In: Dummer, W. (Hrsg.), Personal-Enzyklopädie, Bd. 1, München, S. 58–60
- Strube, A. (1977 b), Lohngerechtigkeit. In: Dummer, W. (Hrsg.), Personal-Enzyklopädie, Bd. 2, München, S. 527–529
- Taube, W. (1980), Richtige Motivation – Optimale Leistung, Gernsbach
- Terriet, B. (1976), Neue Strukturen der Arbeitsverteilung, Göttingen
- Thom, N. (1987), Personalentwicklung als Instrument der Unternehmensführung, Stuttgart
- Türk, K. (1978), Instrumente betrieblicher Personalwirtschaft, Neuwied
- Ulrich, H., Staerkle, R. (1965), Personalplanung, Köln/Opladen
- Vogt, A. (1983), Dispositionsgrundlage von Personalkosten in Industriebetrieben, Bochum
- Wächter, H. (1973), Grundlagen der langfristigen Personalplanung, Herne
- Wächter, H. (1974), Praxis der Personalplanung, Berlin/Herne
- Weber, W. (1975), Personalplanung, Stuttgart
- Weber, W. (1985), Betriebliche Weiterbildung, Stuttgart
- Weinmann, J. (1978), Strategische Personalplanung, Köln
- Wessmann, P.-K. (1987), Mitbestimmung durch Betriebsvereinbarungen, Köln
- Wibbe, J. (1974), Leistungsbeurteilung und Lohnfindung, München/Wien
- Wimmer, P. (1985), Personalplanung, Stuttgart
- Witte, E. (1984), Bürokommunikation, Berlin u. a.
- Wunderer, R., Grunwald, W. (1980), Führungslehre, 2 Bde., Berlin/New York
- Zander, E. (1985), Lohn- und Gehaltsfestsetzung, 8. Aufl., Freiburg i. Br.
- Zander, E. (1990), Handbuch der Gehaltsfestsetzung, 5. Aufl., München



# Kapitel 13

## Personalplanung

von *Heribert Schmidt-Dorrenbach*

1. Inhalt und Bedeutung der Personalplanung . . . . .	498
1.1 Begriff der Personalplanung . . . . .	498
1.2 Einordnung der Personalplanung . . . . .	498
1.3 Teilbereiche der Personalplanung . . . . .	499
1.4 Träger der Personalplanung . . . . .	500
1.5 Zeitliche Dimension der Personalplanung . . . . .	501
1.6 Bedeutung der Personalplanung für Unternehmen, Mitarbeiter und Gesellschaft . . . . .	501
2. Planung des Personalbedarfs . . . . .	502
2.1 Aufgaben der Personalbedarfsplanung . . . . .	502
2.11 Ermittlung des quantitativen Personalbedarfs . . . . .	503
2.111 Ersatzbedarf . . . . .	504
2.112 Mehr- oder Minderbedarf . . . . .	505
2.12 Ermittlung des qualitativen Personalbedarfs . . . . .	505
2.2 Methoden zur Ermittlung des künftigen Personalbedarfs . . . . .	506
2.21 Schätzverfahren . . . . .	506
2.22 Bedarfsprognosen . . . . .	506
2.23 Kennzahlen . . . . .	506
2.24 Personalbemessung . . . . .	507
2.25 Stellenplanmethode . . . . .	507
2.3 Instrumentarium der Personalbedarfsplanung . . . . .	508
2.31 Stellen- und Stellenbesetzungsplan . . . . .	508
2.32 Orientierungsdaten . . . . .	508
2.33 Personalstatistiken . . . . .	509
2.34 Personalinformationssystem . . . . .	509
3. Planung der Personalkosten . . . . .	510
3.1 Aufgaben der Personalkostenplanung . . . . .	510
3.2 Analyse der Personalkosten . . . . .	510
3.21 Leistungsentgelt und Personalzusatzkosten . . . . .	510
3.22 Leistungsdynamik der Personalkosten . . . . .	511
3.23 Einflußfaktoren auf Personalkosten . . . . .	512
3.3 Ablauf der Personalkostenplanung . . . . .	513
3.31 Orientierungsdaten . . . . .	513
3.32 Kostenbewertung der Personalbedarfsplanung . . . . .	513
3.33 Personalkostenbudgets . . . . .	514

3.4	Steuerung der Personalkosten . . . . .	514
3.41	Steuerung über Personalbestände . . . . .	514
3.42	Steuerung über Budget . . . . .	515
3.43	Steuerung über Aufgaben . . . . .	515
4.	Planung der Personalbeschaffung . . . . .	516
4.1	Aufgaben der Personalbeschaffungsplanung . . . . .	516
4.2	Maßnahmenplanung für die Personalbeschaffung . . . . .	517
4.21	Interner Arbeitsmarkt . . . . .	517
4.211	Freigestellte Mitarbeiter . . . . .	517
4.212	Qualifizierte Mitarbeiter . . . . .	518
4.213	Innerbetriebliche Stellenausschreibung . . . . .	518
4.22	Externer Arbeitsmarkt . . . . .	519
4.221	Direktkontakte zu Hoch- und Fachschulen . . . . .	519
4.222	Vermittlung durch das Arbeitsamt . . . . .	519
4.223	Personalberater . . . . .	520
4.224	Personalsuchanzeige . . . . .	520
4.23	Personalgerichtete Öffentlichkeitsarbeit . . . . .	520
4.3	Maßnahmenplanung für die Personalauswahl . . . . .	521
4.31	Interne Bewerber . . . . .	521
4.32	Externe Bewerber . . . . .	521
5.	Planung der Personalanpassung . . . . .	523
5.1	Personalanpassung im Rahmen sozialer Verantwortung . . . . .	523
5.11	Aufgaben der Personalanpassungsplanung . . . . .	523
5.12	Planvolle Anpassung . . . . .	523
5.13	Differenziertes Vorgehen . . . . .	524
5.2	Planphasen . . . . .	524
5.21	Analyse . . . . .	524
5.22	Information . . . . .	525
5.23	Versetzungsangebote . . . . .	525
5.24	Abschließende Maßnahmen . . . . .	525
5.3	Maßnahmenplanung für die Personalanpassung . . . . .	526
5.31	Sofortmaßnahmen für Herabsetzung der Personal- kosten . . . . .	526
5.311	Personalthöchstgrenzen . . . . .	526
5.312	Einstellungsstopp – Ausnutzen der Fluktuation . . . . .	527
5.313	Reduzierung von Überstunden . . . . .	527
5.32	Vorbeugende Maßnahmen zur Vermeidung von Ent- lassungen . . . . .	527
5.321	Verlegung des Jahresurlaubs . . . . .	527
5.322	Innerbetriebliche Versetzungen . . . . .	528
5.323	Ruhen des Arbeitsvertrages – anderweitiger externer Einsatz . . . . .	528
5.324	Kurzarbeit . . . . .	528

5.33 Betriebsbedingte Entlassungen . . . . .	529
5.331 Aufhebungsverträge . . . . .	529
5.332 Vorzeitige Pensionierung . . . . .	529
5.333 Betriebsbedingte Kündigung . . . . .	530
5.334 Kündigungen nach Interessenausgleich/Sozial- plan . . . . .	530
6. Planung der Personalentwicklung . . . . .	531
6.1 Aufgaben der Personalentwicklungsplanung . . . . .	531
6.2 Analyse des Entwicklungsbedarfs . . . . .	531
6.21 Ergebnisse der Personalbedarfsplanung . . . . .	532
6.22 Überprüfung der Mitarbeiterqualifikation . . . . .	532
6.3 Maßnahmenplanung für die Personalentwicklung . . . . .	533
6.31 Identifikation der Kandidaten . . . . .	533
6.311 Soll-Ist-Vergleich . . . . .	533
6.312 Absicherung durch Assessment-Center . . . . .	534
6.313 Förderkartei – Kandidatenliste . . . . .	534
6.32 Individuelle Personalentwicklung . . . . .	534
6.321 Fortbildung am Arbeitsplatz . . . . .	534
6.322 Fortbildung im Seminar . . . . .	535
6.323 Fortbildung in der Projektarbeit . . . . .	536
6.33 Nachfolgeplanung . . . . .	537
7. Zusammenfassung . . . . .	537
Literatur . . . . .	538

## 1. Inhalt und Bedeutung der Personalplanung\*

### 1.1 Begriff der Personalplanung

Personalplanung hat die Aufgaben, Ziele und Strategien der Personalpolitik zu bestimmen. Davon abgeleitet hat sie die zukünftigen personellen Maßnahmen zu regeln.

Zunächst wird die Personalaufgabe des Unternehmens generell festgelegt. Diese leitet sich aus dem Zweck des Unternehmens ab und besteht darin, die zur Erreichung der Unternehmensziele notwendigen quantitativen und qualitativen Arbeitsleistungen am richtigen Ort und zur richtigen Zeit bereitzustellen.

In einem zweiten Schritt werden die zur Lösung der Personalaufgabe typischen Vorgehensweisen (Personalstrategien) festgehalten, mit denen die gesetzten Ziele erreicht werden sollen. Es sind die Grundsätze des zukünftigen personalwirtschaftlichen Handelns.

Aus der Personalaufgabe und den Personalzielen und -strategien lassen sich in einem dritten Schritt die konkreten Personalmaßnahmen ableiten. Diesen liegt die Personalplanung insoweit als Maßnahmenplanung zugrunde.

### 1.2 Einordnung der Personalplanung

Das Unternehmen und seine einzelnen Organisationseinheiten erfordern zur Lösung der ihnen gestellten Aufgaben einen gesicherten Personalbestand und eine ausgewogene Personalstruktur. Störungen im Leistungsprozeß eines Teilbereiches durch das Fehlen von geeigneten Mitarbeitern haben nicht nur nachteilige Auswirkungen auf die gesetzten Ziele der betreffenden Organisationseinheit, sondern infolge ihrer Abhängigkeit zueinander auch auf die des Unternehmens insgesamt.

Die Personalplanung hat deshalb integrierter Bestandteil der gesamten Unternehmensplanung (s. Abb. 1) zu sein. Für sich isoliert betrachtet, wäre sie wenig aussagefähig, weil personelle Entscheidungen von den anderen Unternehmensplänen – dem Produktionsplan, dem Investitionsplan, dem Umsatzplan, dem Finanzplan etc. – wesentlich beeinflusst werden. Aber auch diese Pläne wiederum würden ohne Berücksichtigung der personellen Möglichkeiten zu unerwünschten Wirkun-

---

\* Dieses Kapitel beruht in Aufbau und Ausführungen im wesentlichen auf einer Ausarbeitung, die der Verfasser mit einer Arbeitsgruppe und als deren Leiter im Auftrage des Bundesarbeitgeberverbandes Chemie e. V. erstellt hat (Personalplanung im Betrieb, Neuaufgabe, Heidelberg 1986).

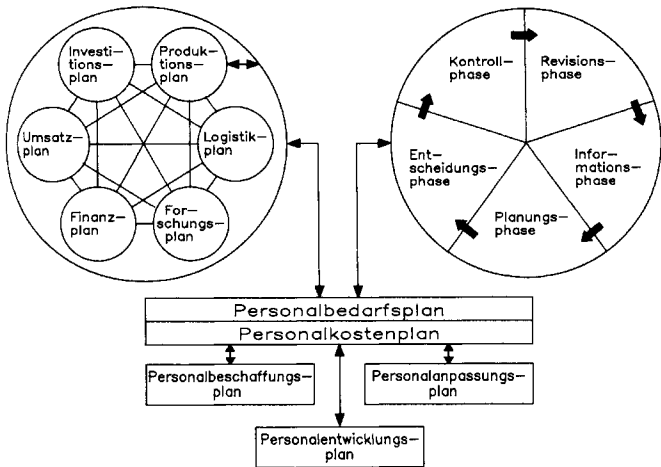


Abbildung 1: Integrierte Personalplanung als Entscheidungsprozess

gen und Konsequenzen führen. Daher müssen die personalwirtschaftlichen Planungen von Anfang an in allen Aktivitäten des gesamten Unternehmens Berücksichtigung finden.

### 1.3 Teilbereiche der Personalplanung

Die für die Personalpolitik zutreffenden Entscheidungen werden in mehreren Phasen erarbeitet:

In der **Informationsphase** sammeln die Träger der Personalplanung Daten und Informationen, die in eine Personalbestandsaufnahme und -analyse sowie in eine Personalbestandserwartung münden.

Auf der Basis dieser Erwartungsdaten werden in der zweiten Phase – der eigentlichen **Planungsphase** – Alternativen ermittelt und in ihren Auswirkungen auf die Personalziele untersucht.

In der sich anschließenden **Entscheidungsphase** wird einer der Pläne für verbindlich erklärt. Dadurch wird ein quantitatives und qualitatives Personal-Soll nach Personalzahlen und Personalstrukturen (Personalbedarfsplanung) sowie nach Kosten (Personalkostenplanung) vorgezeichnet.

Die Überprüfung, ob und inwieweit der jeweilige Personalplan eingehalten ist, geschieht durch einen sich wiederholenden Soll-Ist-Vergleich. Dies ist Aufgabe der vierten Planungsphase, der **Kontrollphase**.

Weichen in der aktuellen Situation die für das Unternehmen erforderlichen Personalbestände und -strukturen sowie deren Kosten von den Personalplanungsdaten ab, ist es Aufgabe der **Revisionsphase**, den Personalplanungsprozeß von neuem beginnen zu lassen. Damit schließt sich der Regelkreis der Personalplanung.

Die Realisierung des Personal-Solls nach Beständen, Strukturen und Kosten der Personalbedarfsdeckung, bedarf ebenfalls der Planung (Personalbeschaffungsplanung). Diese vollzieht sich in den gleichen Phasen wie die Personalbedarfs- und -kostenplanung.

Bei Konjunkturschwankungen, bei strukturellen Veränderungen des Marktes, durch die technologische Entwicklung oder infolge Veränderungen in der Unternehmensorganisation kann sich ein negativer Anpassungsbedarf ergeben. Eine sorgfältige und rechtzeitige Planung hilft in solchem Falle die mit Personalfreistellungen verbundenen persönlichen Belastungen der einzelnen Arbeitnehmer auf ein tragbares Minimum zu reduzieren (Personalanpassungsplanung).

Die Mitarbeiter des Unternehmens müssen stets – heute und morgen – für ihre Arbeitsaufgaben qualifiziert sein. Hierzu ist Voraussetzung, daß ihre Fähigkeiten und Neigungen weitgehend mit den Anforderungen der Arbeitsplätze korrespondieren. Durch gezielte Entwicklungsmaßnahmen ist es möglich, die notwendige Übereinstimmung zwischen Qualifikation der Mitarbeiter und Anforderung der Arbeitsplätze zu erhalten oder zu erreichen (Personalentwicklungsplanung).

#### 1.4 Träger der Personalplanung

Die Unternehmensleitung hat die Aufgabe, die Personalplanung in die Gesamtheit der unternehmerischen Planungsprozesse zu integrieren und hierzu die notwendigen organisatorischen und personellen Voraussetzungen zu schaffen. Sie legt die wesentlichen Ziele des Unternehmens einschließlich derer auf dem Personalgebiet fest und trifft die letzten Entscheidungen darüber, welche der Alternativen, die zur Personalplanung vorgelegt worden sind, durchgeführt werden.

Neben der Planungsverantwortung der Unternehmensleitung ist eine funktionsfähige Personalabteilung eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Personalplanung. Der Personalabteilung obliegt bei der Personalplanung die **Koordinierungsaufgabe**. Bei ihr sind die meisten der erforderlichen Personaldaten verfügbar; sie besitzt auf dem Personalgebiet die notwendige organisatorische und personelle Kompetenz.

Die Personalabteilung initiiert den organisatorischen Prozeß der Personalplanung und bereitet die notwendigen personalwirtschaftlichen Orientierungsdaten auf. Sie kann allerdings den einzelnen Fachbereichen die Verantwortung für deren Planungen, einschließlich Personal-



planungen, nicht abnehmen. Die Fachbereiche müssen der Personalabteilung die notwendigen Planungsdaten zur Verfügung stellen, weil diese alleine in der Lage sind zu entscheiden, wieviele Mitarbeiter in welcher Qualifikation zu welchem Zeitpunkt zum Erreichen ihrer Zielsetzungen notwendig sind.

### 1.5 Zeitliche Dimension der Personalplanung

Personalplanung ist – wie jede andere Planung auch – zukunftsgerichtet. Die Zukunft vorab zu erfassen und in die Überlegungen einzubeziehen, ist stets mit einem gewissen Maß an Unsicherheit verbunden. Erschwerend tritt bei der Personalplanung der Umstand hinzu, daß das Verhalten von Menschen nie exakt voraussehbar ist. Dennoch und gerade deshalb muß geplant werden, um wenigstens einen Teil dieser Unsicherheiten durch geeignete Entscheidungsalternativen ausschalten zu können.

In der zeitlichen Dimension wird bei der Personalplanung zwischen Kurzfristplanung und Mittel-/Langfristplanung unterschieden.

Die kurzfristige, operativ orientierte Personalplanung ist durch direktes Entscheiden und Handeln gekennzeichnet. Es werden verbindliche Festlegungen für das jeweils folgende Geschäftsjahr getroffen. Die Kurzfristplanung enthält Aussagen über die anzustrebenden quantitativen und qualitativen personellen Ziele des Unternehmens und seiner Organisationseinheiten. Sie bestimmt, auf welche Weise der Personal-Ist-Bestand zum Personal-Soll-Bestand werden kann. Sie nennt die Prämissen und Nebenbedingungen, die der Plan zu berücksichtigen hat.

Als Mittel-/Langfristplanung ist die Personalplanung eine perspektivische Rahmenplanung, in die die kurzfristige Personalplanung eingebettet ist. Nach dem Prinzip des revolvierenden Planens wird sie laufend aufgrund der Ergebnisse der Kurzfristplanung dem neuesten Kenntnisstand angepaßt.

Je nach Anforderung an die Qualifikation der Mitarbeiter und deren übliche Ausbildungsdauer sind die Planungszeiträume entsprechend kurz- oder längerfristig bemessen. Je länger die Qualifikationsphase für eine Mitarbeiter-/Berufsgruppe ist, und je gefragter diese auf dem Arbeitsmarkt ist, desto längerfristig in die Zukunft gerichtet muß die Personalplanung vorgehen.

### 1.6 Bedeutung der Personalplanung für Unternehmen, Mitarbeiter und Gesellschaft

Für das Unternehmen ist die Personalplanung von entscheidender Bedeutung: Sie ermöglicht eine bessere Verfügbarkeit der personellen Ressourcen, die erst den Leistungsprozeß des Unternehmens sicherstel-

len. Das Personal kann anforderungsgerechter eingesetzt werden, indem sie dazu beiträgt, daß das Qualifikationsniveau der Mitarbeiter rechtzeitig und zielgerichtet verbessert wird. Die Personalplanung hilft, die Entwicklung der Personalkosten transparenter zu gestalten und ermöglicht deren bessere Steuerung.

Auch für den Mitarbeiter ist die Personalplanung wichtig: Sie gibt ihm durch Transparenz eine größere Arbeitsplatzsicherheit. Die Personalplanung kann dazu beitragen, bei strukturellen Anpassungen Härten zu vermeiden. Wenn die Personalplanung die Entwicklung auf technischem und wirtschaftlichem Gebiet rechtzeitig erfaßt, kann sie für den Mitarbeiter auch die Risiken vermindern und die Chancen verbessern helfen, die sich daraus ergeben. Die Personalplanung bietet bessere Möglichkeiten für eine gezielte Weiterentwicklung des Mitarbeiters im Unternehmen. Eine anforderungs-, leistungs- und erfolgsorientierte Bezahlung findet ihre Grundlage in der Personalplanung.

Schließlich hat auch die Gesellschaft an unternehmerischer Personalplanung ein besonderes Interesse. Denn diese trägt dazu bei, daß gesellschaftliche Belastungen, die auf unzureichend geplanten Personalentscheidungen beruhen, vermieden werden. Sie ermöglicht eine rechtzeitige Information der zuständigen Arbeitsämter über bevorstehende Nachfragen nach Arbeitskräften oder bevorstehende Freistellungen von Arbeitskräften. Die Personalplanung trägt dazu bei, die Beziehungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern und deren betrieblichen Vertretungen transparenter zu gestalten und damit auf eine sachliche Ebene zu stellen.

## 2. Planung des Personalbedarfs

### 2.1 Aufgaben der Personalbedarfsplanung

Die Personalbedarfsplanung hat das für die Leistungserstellung des Unternehmens erforderliche Personal in quantitativer und qualitativer Hinsicht zu ermitteln. Unter quantitativem Personalbedarf ist die Anzahl der notwendigen Arbeitnehmer und unter qualitativem Personalbedarf deren erforderliches Leistungspotential zu verstehen. Im Hinblick auf die sich stetig verändernden Techniken, auf das weitere Zusammenwachsen der Märkte und den damit einhergehenden zunehmenden Anforderungen an die Mitarbeiter kommt der Ermittlung des qualitativen Personalbedarfs wachsende Bedeutung zu (vgl. *Drumm* 1989, S. 122 ff.).

### 2.11 Ermittlung des quantitativen Personalbedarfs

Der aktuelle Personalbedarf ergibt sich aus der Gegenüberstellung des Soll-Personalbestandes und des Ist-Personalbestandes zu einem bestimmten Stichtag (s. Abb. 2). Wenn zum Planungszeitpunkt der Soll-Personalbestand größer ist als der Ist-Personalbestand, besteht Unterdeckung, wenn der Soll-Personalbestand kleiner ist als der Ist-Personalbestand besteht Überdeckung.

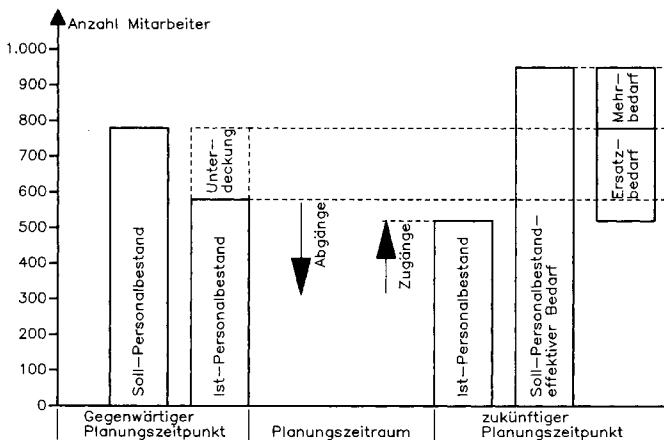


Abbildung 2: Personalbedarfsermittlung

Der Soll-Personalbestand zum Planungszeitpunkt setzt sich zusammen aus dem Einsatzbedarf und dem Reservebedarf. Die Zahl der Mitarbeiter, die nach technischen und organisatorischen sowie gesetzlichen und tariflichen Gesichtspunkten erforderlich sind, zeigt den Einsatzbedarf an, während im Reservebedarf die erfahrungsgemäß eintretenden persönlichen Fehlzeiten und die betrieblichen Kapazitätsspitzen Berücksichtigung finden.

Bei dem Verfahren der Personalbedarfsermittlung müssen auch die voraussichtlichen Ab- und Zugänge von Mitarbeitern berücksichtigt werden. Im Planungszeitraum wird ein bestimmter Prozentsatz von Arbeitnehmern den Betrieb verlassen (Fluktuationsrate). Andererseits werden im Planungszeitraum neue Mitarbeiter eingestellt. Insoweit ist abzuschätzen, wie groß die voraussichtlichen Abgänge und Zugänge im Planungszeitraum sein werden und wie zum zukünftigen Planungsstichtag der Ist-Personalbestand aussehen wird.

Schließlich wird bei der Personalbedarfsermittlung geklärt, ob und inwieweit für die Erledigung der zukünftigen Aufgaben des Unternehmens mehr oder weniger Mitarbeiter erforderlich sind. Dieser Mehrbedarf, der zu decken ist, oder – entgegengesetzt – der Personalüberhang, der anzupassen ist, ergibt sich aus der Differenz zwischen dem zum zukünftigen Planungszeitpunkt zu erwartenden Ist-Personalbestand und dem zukünftigen Soll-Personalbestand (vgl. *Staeble* 1990, S. 35 ff.).

### 2.111 Ersatzbedarf

Der Ersatzbedarf gibt die Anzahl der Mitarbeiter an, die bis zum Ende des Planungszeitraumes eingestellt werden müßten, um den Soll-Personalbestand vom Beginn der Planungsperiode wieder zu erreichen. Der Ersatzbedarf wird durch vorhersehbare Abgänge, wie Pensionierungen, durch statistisch zu erfassende Abgänge (wie Kündigung oder Tod des Arbeitnehmers) und durch den Arbeitgeber veranlaßte Abgänge bestimmt.

Die laufenden Zu- und Abgänge werden von der Personalabteilung in einer Zu- und Abgangs-Statistik erfaßt. Diese Statistik selbst wird als Planungsinstrument eingesetzt, wenn ihre Ergebnisse auf den zukünftigen Planungszeitpunkt übertragen werden. Um Abweichungen von der Wirklichkeit möglichst gering zu halten, wird vielfach eine Durchschnittsbetrachtung über einen längeren Zeitraum angestellt. Die so ermittelten durchschnittlichen Fluktuationswerte werden dann durch einfache Fortschreibung in die Personalplanung einbezogen.

Die Vorausschätzung des Ersatzbedarfs als Teil der Personalbedarfsermittlung wird weiter vereinfacht, wenn die Zu- und Abgänge nicht mittels einer Durchschnitts-Fluktuationsrate vorausgeschätzt, sondern die Gesamtzahl der Zu- und Abgänge des Vorjahres auch im Planungsjahr als gültig angenommen wird.

Bei der Realisierung des Ersatzbedarfs ist von folgendem auszugehen: Sind die Wachstumsraten des Unternehmens relativ gleichmäßig, dann gilt der Personal-Ist-Bestand zu Beginn des Planungszeitraumes als Mindestbestand. Der Ersatzbedarf wird als generell genehmigter Bedarf betrachtet. Dies hat den Vorteil, daß sich die Planungsverantwortlichen intensiver mit dem Mehr- oder Minderbedarf beschäftigen.

In wirtschaftlich schwierigen Zeiten hingegen wird jeder Neuzugang, ob er bestandserhöhend wirkt oder nicht, in das Genehmigungsverfahren einbezogen. Die Planungsverantwortlichen fragen sich, ob die Realisierung des Ersatzbedarfs unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten überhaupt notwendig ist. Von dem Ergebnis dieser Überlegungen machen sie die Entscheidung abhängig.

### 2.112 Mehr- oder Minderbedarf

Der Mehr- oder Minderbedarf bestimmt sich aus der Differenz zwischen dem gegenwärtigen Soll-Personalbestand und dem geplanten künftigen Soll-Personalbestand. Planung und Kontrolle des Mehrbedarfs sind für das Unternehmen von besonderer Bedeutung, weil durch seine Realisierung Arbeitsplätze neu geschaffen werden und sich der Personalbestand und damit die Personalkosten nachhaltig erhöhen.

**Mehrbedarf** kann z. B. durch Erweiterungs-Investitionen oder zusätzliche Aufgaben der einzelnen Organisationseinheiten des Unternehmens entstehen. Die Aufgabe der Personalabteilung ist es, die Umsetzung von Entscheidungen der Unternehmensleitung zur Einstellungspolitik zu überwachen. Sie führt Plausibilitätskontrollen durch, indem sie die Entwicklungsdaten des planenden Bereichs mit deren Vorgaben zur Personalplanung vergleicht. Die Überwachung des Mehrbedarfs erfolgt regelmäßig durch ein Genehmigungsverfahren, dem die Richtlinien der Unternehmensleitung zur Einstellungspolitik zugrunde liegen.

**Minderbedarf** kann z. B. durch organisatorische Umstrukturierungen, Abbau von Produktionslinien oder notwendige Rationalisierungsmaßnahmen entstehen. In diesem Zusammenhang kommt der Personalabteilung die wichtige Aufgabe zu, diese Maßnahmen sozialverträglich abzufedern und – so weit wie möglich – freiwerdende Mitarbeiter intern anderweitig einzusetzen.

## 2.12 Ermittlung des qualitativen Personalbedarfs

Der qualitative Personalbedarf folgt aus einem Vergleich der Anforderungen der zu besetzenden Stellen und dem Eignungspotential der Kandidaten – der internen und externen Bewerber – für die vakanten Arbeitsplätze.

In der Praxis der Personalbedarfsplanung werden die Mitarbeiter vielfach nach Tätigkeits- und Berufsgruppen eingeteilt. Auf diese Weise gewinnen die Planungsverantwortlichen eine grobe Unterteilung der benötigten Qualifikationen: Hilfsarbeiter, angelernte Arbeiter, Facharbeiter, wie z. B. Handwerker, Chemikanten, Maschinenschlosser, Werkzeugmacher, Meß- und Regelmechaniker.

Die Ermittlung der erforderlichen Qualifikationen für die zu besetzenden Arbeitsplätze wird wesentlich erleichtert, wenn die Planungsverantwortlichen kurzgefaßte Stellenbeschreibungen zur Verfügung haben, aus denen sich Aufgaben, Kompetenzen und Qualifikationsanforderungen des Arbeitsplatzinhabers ergeben.

## 2.2 Methoden zur Ermittlung des künftigen Personalbedarfs

### 2.21 Schätzverfahren

Das Schätzverfahren zeichnet sich durch einfache Handhabung und leichte Umsetzbarkeit in die betriebliche Praxis aus: Der Personalbedarf wird durch einen Experten geschätzt. Dabei berücksichtigt er die voraussichtliche wirtschaftliche und organisatorische Entwicklung der jeweiligen Organisationseinheit und ihres Umfeldes. Diese Schätzung wird durch die Personalabteilung ausgewertet und gegebenenfalls ganz oder teilweise von den Planungsverantwortlichen genehmigt. Dieses auf Erfahrung eines Schätzers beruhende unkomplizierte Verfahren ist geeignet, um den kurzfristig erforderlichen Personalbedarf zu ermitteln (vgl. RKW-Handbuch 1978, S. II 24 ff.).

### 2.22 Bedarfsprognosen

An die Entwicklung bestimmter Einflußgrößen in der Vergangenheit, wie z. B. Beschäftigtenzahl, Umsätze, Auftragseingänge, werden die Prognosen des erforderlichen Personalbedarfs gekoppelt. Nach Ermittlung des bisherigen und des künftigen Entwicklungstrends der jeweiligen Einflußgröße wird der Personalbedarf fortgeschrieben. Hierzu bedienen sich die Planungsverantwortlichen meistens der Trend-Extrapolation, der Korrelationsrechnung oder der Regressionsrechnung.

Oggleich wie bei dem Schätzverfahren auch bei der Bedarfsprognose der Personalbedarf nicht unmittelbar berechnet, sondern an andere wirtschaftliche Einflußgrößen gebunden wird, ist diese eine geeignete Methode, wenn ein Unternehmen eine kontinuierliche Absatz- und Produktionsentwicklung aufweist.

### 2.23 Kennzahlen

Genauer kann die Personalbedarfsermittlung mit Hilfe von Kennzahlen durchgeführt werden. Solche Kennzahlen sind Bezugsgrößen, die Abhängigkeiten des Personalbedarfs, wie z. B. von der Arbeitsproduktivität, vermitteln.

Die Arbeitsproduktivität wird berechnet, indem eine Ergebnisgröße – Umsatz oder Produktionswert – in Beziehung zur Beschäftigtenzahl oder zu geleisteten Mitarbeiterstunden gesetzt wird. Um den künftigen Personalbedarf mit Hilfe dieser Kennzahl ermitteln zu können, wird das erwartete Ergebnis, z. B. des Produktionswertes, als Zielgröße vorgegeben und die künftige Arbeitsproduktivität aufgrund von Vergangenheitsanalysen vorausgeschätzt. Wird die so ermittelte Kennzahl der

Kennzahl für den bisherigen Bedarf gegenübergestellt, läßt sich die Veränderungsrate ermitteln.

Die Kennzahlenmethode wird vielfach angewandt, wenn die Zahl der benötigten Arbeitskräfte weitgehend von der Ausbringungsmenge bestimmt ist. In diesem Fall läßt sich ein Zusammenhang von Bezugsgröße und Personalbedarf herstellen. Die Methode ist geeignet für bestimmte Organisationseinheiten des Unternehmens, vor allem für die Produktion.

#### **2.24 Personalbemessung**

Bei den Verfahren der Personalbemessung ist der Zeitbedarf pro Arbeitseinheit die Bezugsgröße. Sie werden vor allem in der Produktion angewendet. Der Personalbedarf ergibt sich nach dieser Methode durch die Arbeitsmenge multipliziert mit dem Zeitbedarf pro Arbeitsvorgang, dividiert durch die übliche Arbeitszeit pro Mitarbeiter. Die Arbeitsmenge ergibt sich entweder direkt aus der geplanten Produktion, oder sie folgt bei den „unproduktiven Tätigkeiten“ Erfahrungswerten. Bei der Umrechnung werden Schätzungen, Zeitmessungen und Tätigkeitsvergleiche angewendet. Eine gewisse Objektivierung bei der Festlegung der erforderlichen Zeit pro Arbeitskraft wird durch die Anwendung arbeitswissenschaftlicher Methoden, wie REFA oder MTM, erreicht.

#### **2.25 Stellenplanmethode**

Bei der Stellenplanmethode ist die gegenwärtige und künftige Struktur einer Organisationseinheit die Bezugsgröße.

Es wird anhand von Stellen- und Stellenbesetzungsplänen, die in die Zukunft fortgeschrieben werden, der künftige Personalbedarf direkt ermittelt. Die Stellenplanmethode ist zur kurz- und mittelfristigen Personalbedarfsplanung gut geeignet, wenn die organisatorischen Voraussetzungen gegeben sind. Zu diesen Voraussetzungen gehören die regelmäßige Aufstellung, Überprüfung und Fortentwicklung von Stellen- und Stellenbesetzungsplänen für alle Organisationseinheiten des Unternehmens mit seinen einzelnen Führungsebenen. Die Stellen- und Stellenbesetzungspläne bauen auf kurzgefaßten Stellenbeschreibungen auf, in denen die Aufgaben und Verantwortungen der Stelleninhaber festgelegt sind und aus denen sich die Qualifikationsanforderungen an den jeweiligen Stelleninhaber ergeben.

## 2.3 Instrumentarium der Personalbedarfsplanung

### 2.31 Stellen- und Stellenbesetzungsplan

Der Stellenplan umfaßt – bezogen auf eine bestimmte Organisationseinheit – sämtliche Stellen und deren Bezeichnungen. Der Stellenbesetzungsplan ergänzt den Stellenplan um die derzeitigen Stelleninhaber und deren Tätigkeitsbezeichnung (s. Abb. 3).

Abt.: Betriebsabrechnung				Gruppe: Org. Chemie		
Sachgebiete/ Aufgaben	Tätigkeits- bezeichnung	Tarif- gruppe	Anzahl der Stellen	Stellen- inhaber	Alter	Verände- rungen
Produktrechnung Öle, Fette	Gruppenleiter	AT	1	Fritsch, Georg	44	Stelle entfällt – Stelleninhaber wird ersetzt
	Sekretärin	E9	-1	Weinmann, Edda	24	
	Sachgebiete-Ltr.	E13	1	Bernhardt, Werner	36	neue genehmigte Stelle – Stellen- inhaber wird ge- sucht.
	1.Hauptsachbearb.	E11	1	Tietz, Emil	52	
	Sachbearbeiter	E10	3	Arnoldy, Hans	29	
Sachbearbeiter	E9	Draws, Richard		26		
Produktrechnung Chemie-Produkte	Sachbearbeiter	E9	+1	Deromin, Eill	28	neue genehmigte Stelle – Stellen- inhaber wird ge- sucht.
	Sachbearbeiter	E9		N.N.	-	
	Sachgebiete-Ltr.	E13	1	Ludering, Hans	40	Stelleninhaber ha- ben Interesse für Verk., weniger für Zahlen – Stellen sind neu zu be- setzen.
	1.Hauptsachbearb.	E11	1	Backes, Rudi	32	
	Sachbearbeiter	E10	4	Sonntag, Marga	41	
Sachbearbeiter	E10	Hermanns, Ursula		38		
Sachbearbeiter	E9	4	Kieffel, Timm	19		
Sachbearbeiter	E9		Haber, Frank	20		
Insgesamt 13						
An Abt. Personalplanung				Abteilungsleiter Unterschrift:	Gruppenleiter Unterschrift:	
Datum: 01.10.1990						

Abbildung 3: Stellenbesetzungsplan (Beispiel)

Die Angaben des Stellen- und Stellenbesetzungsplanes ermöglichen bei korrekter Pflege eine gute Überprüfung der innerbetrieblichen Aufgabenverteilung. Kompetenz-Überschneidungen und Mehrfachunterstellungen können frühzeitig erkannt und vermieden werden. Es zeigen sich die Veränderungen des Personalbestandes, und diese können in ihren Einzelheiten überprüft werden. Bei Fortschreibung der Stellen- und Stellenbesetzungspläne in die Zukunft bilden diese das Rüstzeug für eine erfolgreiche qualitative Personalbedarfsplanung.

### 2.32 Orientierungsdaten

Der Personalbedarf wird durch Faktoren, die inner- und außerhalb des Unternehmens liegen, beeinflusst. Zu den internen Faktoren, die für die Überlegungen zur Ermittlung des Personalbedarfs herangezogen werden, zählen u. a. die Personalstruktur sowie die Aus- und Vorbildung der Mitarbeiter, die Altersstruktur, die durchschnittlichen Einkommen, die Arbeitszeiten sowie Mehrarbeitsumfang, Krankenstand und Fluktuationsrate.



Für die Realisierung und Steuerung des quantitativen und qualitativen Personalbestandes eines Unternehmens kann die Lage auf dem externen Arbeitsmarkt von Bedeutung sein, wenn der Personalbedarf nicht allein über den innerbetrieblichen Stellenmarkt gedeckt werden kann.

Externe Orientierungsdaten, auf denen die Personalbedarfsplanung beruht, sind u. a. die Entwicklung des Gesamtarbeitsmarktes und die der Teilarbeitsmärkte, die berufliche Struktur der Arbeitnehmer und ihre Mobilität, die Entwicklung der Löhne und Gehälter sowie die der Arbeitszeit und sonstiger Arbeitsbedingungen in der Wirtschaft im allgemeinen und in der jeweiligen Branche, die Zahlen der Schul-, Fachschul- und Hochschulabsolventen sowie – wichtig für die Personalkostenplanung – die vorhersehbare Entwicklung der Löhne und Gehälter und der Personalzusatzkosten.

### 2.33 Personalstatistiken

Wichtig für die Ermittlung des künftigen Personalbedarfs sind insbesondere die Statistiken über Personalbestände, Altersstrukturen und Fluktuationsraten. Diese werden nach Berufsgruppen und Organisationseinheiten gegliedert, um für die Personalbedarfsermittlung besser verwertbar zu sein. Die Altersstatistik gibt dem Planungsverantwortlichen die Möglichkeit, ein ausgewogenes Verhältnis zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern sicherzustellen. Die Fluktuationsstatistik, differenziert nach Fluktuationsgründen, gibt dem Planungsverantwortlichen die geeigneten Hinweise zur zukünftigen Steuerung.

Daneben erleichtern aber auch andere Statistiken die Planung, wie diejenigen über Fehlzeiten, den Urlaub und die Krankenstände. Diese Statistiken bilden die geeignete Grundlage für die Ermittlung des Ersatzbedarfs.

### 2.34 Personalinformationssysteme

Personalinformationssysteme unterstützen die Arbeit der Personalabteilung durch Speichern und Bereitstellen der entscheidungserheblichen Daten für die Personalplanung. Sonstige Schwerpunkte für den Einsatz von Personalinformationssystemen sind Abrechnungsaufgaben, Verwaltungsaufgaben, Betreuungsaufgaben sowie Steuerungs- und Kontrollaufgaben (vgl. dazu RKW 1990, S. 573 ff.).

Was die Planungs-, Steuerungs- und Kontrollaufgaben anbelangt, läßt sich durch regelmäßige Auswertungen der durch ein Personalinformationssystem aufbereiteten Daten eine rasche Übersicht über den jeweiligen Ist-Zustand und die Entwicklung der Personalbestände in quantitativer und qualitativer Hinsicht erreichen. Die einzelnen Auswertungsmöglichkeiten sind durch die Verknüpfung im Personalinformations-

system vorgegeben. Ohne die Unterstützung der elektronischen Datenverarbeitung ist eine Personalplanung in größeren Organisationseinheiten kaum mehr denkbar. Dies gilt insbesondere, wenn die Personalplanung mit möglichst geringem bürokratischen Aufwand durchgeführt werden soll.

### 3. Planung der Personalkosten

#### 3.1 Aufgaben der Personalkostenplanung

Wirtschaftliche Unternehmensführung verlangt, daß die Personalkosten vorausgeplant, kontrolliert und gesteuert werden. Die Personalkostenplanung hat festzustellen, in welchem Ausmaß sich im Planungszeitraum die Personalkosten verändern und auf welche externen und internen Einflußfaktoren diese Entwicklung zurückzuführen ist. Sie hat Alternativen zu erarbeiten, die geeignet sind, einem zu hohen Personalkostenanstieg entgegenzusteuern.

Die Personalkostenplanung ist ein Spiegelbild der Personalbedarfsplanung. Wie diese ist sie notwendiger Teil der gesamten Unternehmensplanung: Nur in der Zusammenfassung mit den anderen Teilplänen entsteht eine Gesamtkostenplanung im Rahmen einer geschlossenen Ergebnis- und Bilanzplanung des Unternehmens.

Die Personalkostenplanung bezieht alle Kosten ein, die bei der Realisierung der quantitativen und qualitativen Personalbedarfsplanung und der Umsetzung der festgelegten Personalpolitik entstehen.

Auf die Personalkostenplanung wirken sowohl Mengen- und Struktural als auch Preiskomponenten ein: Personalzuwachs oder Personalverminderung, Veränderung in der Mitarbeiterstruktur, Arbeitszeitveränderung, Veränderung des Angebotes oder der Inanspruchnahme von Sozialleistungen, neue Tarifverträge und Entgeltsysteme, Beitragsgestaltung bei Sozialabgaben und auch der Finanzaufwand für die betrieblichen Nebenleistungen, wie z. B. Betriebsrenten, durch veränderte materielle Ausgestaltung und geänderte Eigenbeteiligung der Mitarbeiter.

#### 3.2 Analyse der Personalkosten

##### 3.21 Leistungsentgelt und Personalzusatzkosten

Die Personalkosten werden wie üblich in Leistungsentgelt (Personalbasisaufwand) und in Personalzusatzkosten gegliedert (s. Abb. 4).

Leistungsentgelt sind Löhne und Gehälter, Zulagen und Zuschläge für geleistete Arbeit. Eine Vielzahl von Sozialkostenbestandteilen, die zunächst in Löhnen und Gehältern enthalten sind, müssen herausgelöst und den Personalzusatzkosten zugeordnet werden, wie z. B. die Kosten

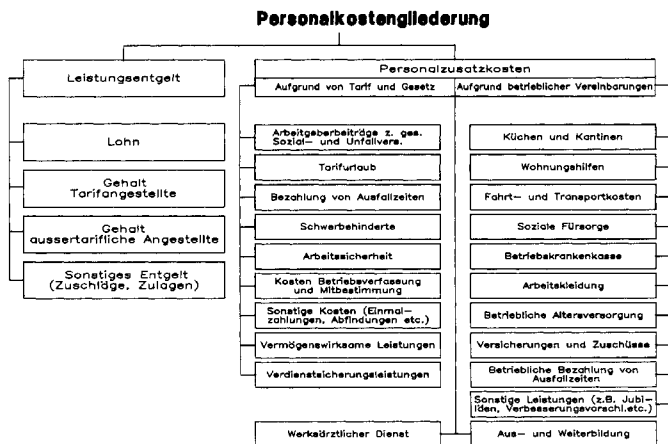


Abbildung 4: Personalkostengliederung

für bezahlte Ausfallzeiten. Die als Leistungsentgelt verbleibenden Kosten stehen nunmehr im direkten Zusammenhang mit der Leistungserstellung.

Die Personalzusatzkosten umfassen überwiegend die **Sozialkosten**. Diese haben ihre Ursache entweder in gesetzlichen und tariflichen Regelungen oder in innerbetrieblichen Richtlinien und Betriebsvereinbarungen. Zu den Personalzusatzkosten aufgrund von Gesetz und Tarif zählen im wesentlichen die Kosten für Arbeitgeberleistungen zu den verschiedenen Zweigen der Sozialversicherung und zur Berufsgenossenschaft, die Bezahlung von Ausfallzeiten, wie für Urlaub und Krankheit, der Aufwand für Vermögensbildung, die tariflich festgelegte Bezahlung eines 13. Monatseinkommens und die Kosten für die Arbeit der Arbeitnehmervertretungen aufgrund Betriebsverfassungs- und Mitbestimmungsgesetz.

Zu den betrieblich veranlaßten Personalzusatzkosten zählen vor allem die Kosten der betrieblichen Altersversorgung, Werksverpflegung, Aus- und Weiterbildung, ferner die Wohnungsbeihilfen, Zahlungen an Unterstützungskassen und andere soziale Einrichtungen, wie z. B. im Freizeit- und Sportbereich.

### 3.22 Leistungsdynamik der Personalkosten

Für die Personalkostenplanung ist eine vorausschauende Analyse von Leistungsentgelt und Personalzusatzkosten und deren einzelner Untergliederungen notwendig. Um die Kostenentwicklung rechtzeitig zu

erkennen, sind von den Planungsverantwortlichen alle Leistungen im Unternehmen zu überprüfen, die im Zusammenhang mit personalwirtschaftlichen Maßnahmen zu erbringen sind. Dabei kommt es darauf an, die interne Leistungsdynamik der einzelnen Positionen herauszuarbeiten. Unter **interner Leistungsdynamik** sind die Wirkungsweise, die Anspruchsgrundlagen, die Gültigkeitsdauer, die Berechnungsregelung, die Kostenfolgen und der Nutzen für das Unternehmen zu verstehen.

Quellen für diese vorausschauende Analyse sind die Tarifverträge, die Systematik der internen Lohn- und Gehaltsregelungen, die Anstellungsverträge, die Bestimmungen der Arbeits- und Sozialordnung sowie Betriebsvereinbarungen. Ferner gehören hierzu Auswertungen der Bezugsarten der Lohn- und Gehaltsabrechnung, Kostenartenrechnungen des internen sowie des externen Rechnungswesens, die Kontierungen der Gewinn- und Verlustrechnung und schließlich die internen Leistungsdaten und Budgetzahlen der Organisationseinheiten des Unternehmens, die die einzelnen Leistungen verwalten bzw. zur Verfügung stellen. Zu der Analyse gehört auch die Darstellung, welche Mitarbeiter oder Mitarbeitergruppen von den einzelnen Leistungen im Planungszeitraum begünstigt werden und – insbesondere bei den innerbetrieblichen Sozialleistungen – inwieweit sie diese in Anspruch nehmen.

### 3.23 Einflußfaktoren auf Personalkosten

Zu unterscheiden sind die unternehmensexternen und unternehmensinternen Faktoren (vgl. RKW-Handbuch 1978, S. VII 17 ff.).

Zu den **unternehmensexternen Faktoren** zählen die Sozialgesetzgebung mit den Veränderungen der Beitragssätze bei der Renten-, Kranken- und Arbeitslosenversicherung, die Dynamik der Beitragsbemessungsgrenzen sowie die Tarifentwicklung. Da die Tarif-Laufzeit in der Regel nicht mit dem Kalenderjahr übereinstimmt, muß der kostenwirksame Anteil des laufenden Tarifvertrages für das jeweilige Planjahr berechnet werden. Die Tarifierhöhungen in den Planjahren müssen geschätzt werden. Da Zeitpunkt, Laufzeit und Prozentsatz der Gehaltsregulierung für den außertariflichen Bereich in der Regel unterschiedlich zur Tarifentwicklung verlaufen, müssen differenzierte Rechnungen für tariflich geführte Mitarbeiter und für den außertariflichen Kreis aufgestellt werden.

Zu den internen Faktoren gehören Änderungen in der Aufbau- und Ablauforganisation, die die Personalkosten über eine veränderte Zahl oder Qualifikation der Mitarbeiter beeinflussen. Akquisitionen und Divestments sind zu berücksichtigen. Das Mengengerüst der Personalkostenplanung in seiner Quantität und Qualität folgt der Personalbedarfsplanung. Dieser Plan liefert auch die Grundlage für die Kostenplanung für Beschaffungs- und Anpassungsmaßnahmen.

### 3.3 Ablauf der Personalkostenplanung

#### 3.31 Orientierungsdaten

Das zusammengefaßte Ergebnis der Analyse der einzelnen Einflußfaktoren kann als Orientierung den planenden Organisationseinheiten vorgegeben werden.

Der Detaillierungsgrad der einzelnen Orientierungsdaten, wie z. B. nach gewerblichen Arbeitnehmern, Tarifangestellten, außertariflichen Angestellten, hängt davon ab, ob in den einzelnen Bereichen deutlich unterschiedliche Gewichtungen notwendig werden und Durchschnittszahlen zu Fehlbeurteilungen führen. Die Personalkostenplanung hat ferner zu beachten, daß die Einzelelemente der Orientierungsdaten, wie z. B. der vorausgeschätzte Tarifabschluß, nur für die interne Festlegung verwendet werden kann. Die planenden Organisationseinheiten werden insoweit lediglich über die Gesamtveränderungen je Mitarbeitergruppe als Pro-Kopf-Kosten-Größe informiert.

Die Personalkostenplanung arbeitet vielfach mit weiteren Plandaten: Personalkosten in Prozent des Umsatzes, Personalkosten der Produktion in Prozent des Umsatzes, Personalkosten in Prozent der Wertschöpfung etc. Werden diese Kennziffern für die Planjahre errechnet, sind weitere Soll-Größen vorhanden, die eine Obergrenze für den erlaubten Anstieg der Personalkosten im Unternehmen darstellen.

#### 3.32 Kostenbewertung der Personalbedarfsplanung

Im Regelfall wird aus der Produktions- und Umsatzplanung zuerst der Personalbedarfsplan als Mengengerüst erstellt und danach mit Kosten bewertet.

Die Personalkosten pro Kopf sind mit den aus der Personalbedarfsplanung bekannten Durchschnittsbeständen der jeweiligen Mitarbeitergruppe zu multiplizieren. Bei einem Mengengerüst, das auf Arbeitskapazitäten, wie z. B. Lohnstunden, beruht, bestehen keine grundsätzlichen Unterschiede. Dennoch ist zu klären, ob der Planung produktive Leistungsstunden zugrunde gelegt werden, um die Mitarbeiterzahl oder alternativ der Stundensatz für die Kostenplanung richtig umgerechnet wird.

Die in die Planungsrechnung einzubeziehende doppelte Durchschnittsbildung, wie durchschnittliche Mitarbeiterzahl und Pro-Kopf-Kosten, sind ein hinreichendes Korrektiv zu den in den einzelnen Berechnungen eingegangenen Schätzunsicherheiten. Insgesamt sind sie ein brauchbarer Wert für die im weiteren Planungsablauf zu treffenden Entscheidungen.

Aufgrund des Mengengerüstes können die Personalkosten aus der bei der Kostenanalyse vorzunehmenden vorausschauenden Entwicklung bei den einzelnen Positionen berechnet werden. Dies setzt jedoch voraus, daß Entscheidungen über den Budgetrahmen zu den wichtigsten personalwirtschaftlichen Maßnahmen und den betrieblichen Sozialleistungen vorliegen. Der Vorteil dieses Verfahrens liegt darin, daß der Einfluß einzelner Leistungen auf die geplanten Personalkosten herausgearbeitet werden kann.

### 3.33 Personalkostenbudget

Die Personalkostenplanung liefert den einzelnen Organisationseinheiten die verbindlichen Plangrößen. Auf dieser Grundlage können diese ein differenziertes Personalkostenbudget erstellen.

Das zeitlich im Anschluß an die Planung zu erstellende Budget kann zudem auf einen aktuelleren Informationsstand hinsichtlich der Ist-Kostenentwicklung des laufenden Jahres zurückgeführt werden. Die Daten für die Personalplanung sind bereits bekannt, bevor das Budget festgelegt wird. Das Budget ist gleichsam eine erste Überprüfungsmöglichkeit der Planung noch vor Beginn des Planjahres.

Die Personalkosten sind in der Budgetierung genauer erfäßbar, weil die personelle Realisierung von Mehr-, Ersatz- und Minderbedarf im Jahresverlauf zeitlich besser vorzusehen ist. Das zwar separate, mit der Planung aber kompatible Budget mit seiner tiefen Gliederung bis hin zu Kostenstellen, bindet alle Mitarbeiter in die Verantwortung für das Erreichen der durch die Planung festgelegten Soll-Vorgaben ein. Der monatliche oder quartalsweise **Budget-Ist-Vergleich**, den in der Regel das Controlling des Unternehmens herausgibt, ermöglicht eine laufende Kontrolle der Entwicklung der Personalkosten.

## 3.4 Steuerung der Personalkosten

### 3.41 Steuerung über Personalbestände

In erster Linie kann die Entwicklung der Personalkosten über die Personalbestände gesteuert werden. Hierbei sollte die Argumentation für die Notwendigkeit von Einschränkungen bei den Personalbeständen aus der Kostensituation herausgeführt werden. Aus der laufenden Kostenanalyse sollten alle denkbaren Alternativ-Möglichkeiten kalkulatorisch aufbereitet werden.

Steht den Planungsverantwortlichen neben der Kostenstellenrechnung auch ein Stellen- und Stellenbesetzungsplan zur Verfügung, die das Ist-Personal, die Vakanzen und die geplanten Zuwächse aufzeigen, so ist die Kostenwirkung eines zeitlich vorgezogenen oder hinausgeschobenen

Stellenauf- oder Stellenabbau sofort transparent. Die restriktive Genehmigung von geplanten Stellen bis hin zum vorübergehenden Einstellstopp bringen kurzfristige Entlastungen des Personalkostenanstiegs.

### 3.42 Steuerung über Budget

Gleichbleibende Personalkosten in den Budgets lassen sich langfristig nur durch eine Reduzierung des Mitarbeiterbestandes verwirklichen.

Die Veränderung der Sozialleistungszuschläge verursacht ohne eine dahinterstehende Änderung der Sozialleistungen selbst keine Kostenreduzierung. Die Kürzung betrieblicher Sozialleistungen wirkt über die Sozialleistungszuschläge indirekt auf die Personalkosten. Hierbei ist zu berücksichtigen, daß die Wirkung erst zeitversetzt eintritt, wenn Besitzstandsklauseln bei den innerbetrieblichen Regelungen vereinbart worden sind.

### 3.43 Steuerung über Aufgaben

Die Steuerung über Aufgaben läßt sich vor allem im Wege wertanalytischer Methoden erreichen.

Bei dem **Zero-Base-Budgeting** steht eine kostenorientierte Steuerung im Vordergrund. Das Prinzip lautet, jede Aufgabe einer Organisationseinheit wird in drei Leistungsniveaus aufgespalten und mit einem entsprechenden Personal- und Sachkostenbudget belegt: ein Grundniveau, das Kosten für Arbeitsmenge und Arbeitsgüte enthält, die für das Unternehmen unverzichtbar sind; ein Normalniveau, das nach Menge und Qualität eine höhere Personal- und Sachmittelausstattung hat, sowie ein Bestniveau, das Ausdruck einer optimalen Aufgabenwahrnehmung ist und mit überdurchschnittlicher Personal- und Sachmittelausstattung einhergeht. Aus der Sicht der Planungsverantwortlichen ist für jede Organisationseinheit eine Aufgaben- und Leistungsniveau-Kombination zu finden und mit einem für den jeweiligen Verantwortungsbereich freizugebenden Budget zu vergleichen.

Ziel ist, eine für Personal- und Sachkosteneinsatz optimale Aufgaben- und Budgetstruktur zu erreichen, die für einige Planungsperioden Grundlage der Steuerung der Personalkosten ist.

Die **Gemeinkostenwertanalyse** will die Wirtschaftlichkeit der Organisation erreichen, indem sie fragt, ob bestimmte Aufgaben der dahinterstehenden Arbeitskräfte für das Unternehmensergebnis überhaupt notwendig sind. Sie erfaßt in einem ersten Schritt alle Leistungen des zu untersuchenden Bereichs. Die Mengen der von der einzelnen Organisationseinheit erbrachten Leistungen und der hierzu benötigte Zeitaufwand werden geschätzt und einander gegenübergestellt. In einem zweiten Schritt wird für alle Leistungen ein Kosten-Nutzen-Vergleich

durchgeführt. Für Leistungen mit einem ungünstigen Verhältnis von Kosten und Nutzen wird eine Ideen-Liste erstellt, die der Reduzierung von Aufgaben und damit der Senkung des Aufwandes dienen soll. Damit möglichst viele, auch außergewöhnliche, Ideen geäußert und sogar scheinbar unantastbare Leistungen des untersuchten Bereichs in Frage gestellt werden, wird eine bewußt übertrieben hohe Auflage gemacht: Die Prüfung muß sich auf mindestens 40% der gesamten Leistungen des untersuchten Bereiches belaufen. Jede Einsparungsidee wird nach der Wirtschaftlichkeit und der Höhe des Risikos, das das Unternehmen bei dieser Verwirklichung eingehen würde, eingestuft.

Mit Kategorie A werden Vorschläge bezeichnet, die auf Leistungen abzielen, auf die ohne Risiko verzichtet werden könnte. In Kategorie B werden Vorschläge eingestuft, deren Realisierbarkeit noch nicht abschließend eingeschätzt werden kann. Bei diesen wird weiter sorgfältig überprüft, ob bei einem etwaigen Verzicht der Nutzen für das Unternehmen größer ist als das damit einhergehende Risiko. In Kategorie C werden Fälle eingestuft, die wegen ihrer negativen Folgen nicht verwirklicht werden können. Die Ideen der Kategorie A werden zu Anträgen über konkrete Maßnahmen umformuliert. Für die Durchführung der Maßnahmen werden Termine gesetzt und gegebenenfalls Anpassungen im Kostenbudget des untersuchten Bereichs veranlaßt.

Alles in allem ist die Gemeinkostenwertanalyse eine geeignete Methode, um insbesondere im Verwaltungsbereich übertriebener Bürokratie entgegenzuwirken und dem Kostenanstieg entgegenzusteuern.

## 4. Planung der Personalbeschaffung

### 4.1 Aufgaben der Personalbeschaffungsplanung

Wenn die Ergebnisse der Personalbedarfsplanung vorliegen, ist von der Personalabteilung das notwendige Personal für die vakanten oder in der Planungsperiode vakant werdenden oder neugeschaffenen Arbeitsplätze zu besorgen. Die Personalbeschaffungsplanung hat die Aufgaben, die nach Zahl und Qualifikation notwendigen Mitarbeiter zu finden, die zweckmäßigen Beschaffungswege einzuschlagen und die Methoden festzulegen, nach denen sich die Auswahl der Bewerber vollziehen soll.

Die Personalabteilung als zuständige Instanz für die Personalbeschaffung wird erst tätig, wenn ihr eine entsprechende Personalanforderung vorliegt (s. Abb. 5). Die Initiative zur Personalbeschaffung im Einzelfall geht vom Leiter derjenigen Organisationseinheit aus, die aufgrund des genehmigten Personalbedarfsplans eine vakante Stelle besetzen kann. Er teilt mit der Personalanforderung der Personalabteilung auch mit, wel-



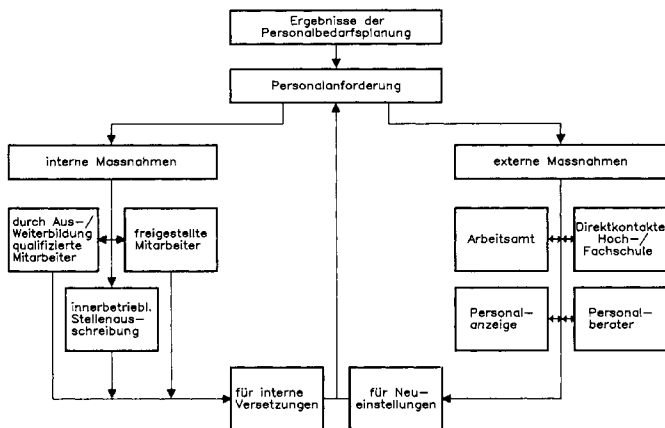


Abbildung 5: Maßnahmenplanung für die Personalbeschaffung

che Anforderungen von der Stelle an den jeweiligen Stelleninhaber ausgehen, damit die Personalabteilung nach Bewerbern mit dem richtigen Eignungsprofil suchen kann.

## 4.2 Maßnahmenplanung für die Personalbeschaffung

### 4.21 Interner Arbeitsmarkt

Maßnahmen der Personalbeschaffung auf dem internen Arbeitsmarkt gehen denjenigen auf dem externen Arbeitsmarkt vor. Den Mitarbeitern in den eigenen Reihen wird dadurch deutlich gemacht, daß „Aufstieg vor Einstieg“ geht. Ein Stellen- und Aufgabenwechsel für die Mitarbeiter, die sich bereits im Unternehmen bewährt haben, dient ihrer beruflichen Weiterentwicklung und fördert ihre Motivation.

#### 4.211 Freigestellte Mitarbeiter

Bei der Maßnahmenplanung für die Personalbeschaffung sind die im Unternehmen freigestellten Mitarbeiter vorrangig zu berücksichtigen. Diesen Personalreserven gegenüber hat die Personalabteilung eine besondere Verpflichtung. Um die interne Personalbeschaffung weiter zu optimieren, wird vielfach ein Ausschuß „Interner Stellenmarkt“ eingesetzt, der die innerbetrieblichen Versetzungen fördert, wenn in bestimmten Abteilungen aus wirtschaftlichen Überlegungen Arbeitsplätze wegfallen.

#### 4.212 Qualifizierte Mitarbeiter

Um das Qualifikationsniveau der Mitarbeiter auf einem hohen Stand zu halten, bemühen sich die Unternehmen, möglichst viele Ausgebildete in ihrem erlernten Beruf in ein festes Anstellungsverhältnis zu übernehmen. Zwar haben im Betrieb Ausgebildete keinen rechtlichen Anspruch auf Übernahme. Dennoch nützt die Personalbeschaffungsplanung diesen internen Weg, weil die junge Nachwuchskraft während der dualen Ausbildung bereits mit dem Betrieb und vielen seiner Arbeitsplätze und deren Anforderungen vertraut gemacht wurde, und andererseits auch die Führungskräfte den im Unternehmen ausgebildeten Mitarbeiter in seinem Leistungs- und Eignungsprofil zutreffend einzuschätzen vermögen.

Entsprechendes gilt für die Mitarbeiter, die sich durch erfolgreiches Engagement in der betrieblichen Weiterbildung für qualifiziertere Aufgaben empfohlen haben. Die Personalbeschaffungsplanung schöpft daher dieses innerbetriebliche Reservoir in erster Linie aus, weil sich diese Mitarbeiter im Rahmen der Weiterbildung auf die besonderen Anforderungen anderer Arbeitsplätze im Unternehmen einstellen konnten.

#### 4.213 Innerbetriebliche Stellenausschreibung

Um das innerbetriebliche Personalangebot zu erweitern, schreibt die Personalbeschaffungsplanung vakante Stellen innerbetrieblich aus. Dies ist in verschiedener Hinsicht von Vorteil:

Die internen Bewerbungen für vakante Arbeitsplätze sind von geringerem Risiko als Bewerbungen vom externen Arbeitsmarkt. Die Fähigkeiten und Leistungen des internen Bewerbers sind bekannt, so daß die Gefahr von Fehlbesetzungen weitgehend reduziert wird. Auch erhöht sich mit den innerbetrieblichen Versetzungen langfristig das Qualifikationsniveau aller im Unternehmen vorhandenen Mitarbeiter. Das gilt auch für die das Personal aufnehmenden und abgebenden Führungskräfte, die beim Mitarbeiterwechsel vor die nicht immer leichte Aufgabe der Einarbeitung gestellt werden. Ferner wird durch die innerbetriebliche Stellenausschreibung deutlich gemacht, daß dem Unternehmen an der persönlichen und beruflichen Entwicklung seiner Mitarbeiter sehr gelegen ist. Wenn diese bei gleicher Eignung externen Bewerbern vorgezogen werden, erhöht dies generell die Motivation.

Nachteile, die mit einer innerbetrieblichen Stellenausschreibung verbunden sein können, sind nicht so schwerwiegend, daß dadurch im allgemeinen von einer solchen Maßnahme Abstand zu nehmen ist (vgl. dazu *Wagner* 1989, S. 237).

## 4.22 Externer Arbeitsmarkt

Bei der Besetzung von Arbeitsplätzen, die eine hohe fachliche Qualifikation erfordern, wie z. B. ein abgeschlossenes Hochschulstudium, werden sich Mitarbeiter nicht immer in den eigenen Reihen finden lassen. Die Personalbeschaffungsplanung wird daher in ihre Überlegungen den externen Arbeitsmarkt einbeziehen müssen.

Der externe Personalbeschaffungsplan ist nach Berufs- und Tätigkeitsgruppen gegliedert, weil die Personalabteilung ihre Maßnahmen nach den entsprechenden Teilarbeitsmärkten ausrichtet. Der Personalbeschaffungsplan enthält im wesentlichen Aussagen über die notwendigen Aktivitäten, die Kontakte zu den Beschaffungsquellen, die Personalwerbung, die Beschaffungskosten und den Terminplan. Für den Erfolg der Personalbeschaffung vom externen Arbeitsmarkt ist eine eingehende Kenntnis des Angebotes der regionalen und der nach Berufsgruppen gegliederten Teilarbeitsmärkte erforderlich. Dies sollte durch eine systematische und kontinuierliche Arbeitsmarktforschung sichergestellt werden. Denn wenn z. B. schon im Vorfeld bekannt ist, daß bei bestimmten Berufsgruppen ein Mangel besteht, die Beschaffungszeiträume vom externen Arbeitsmarkt dadurch länger sind, kann dies im Hinblick auf die Auswirkungen auf die operativen Ziele des Unternehmens besser berücksichtigt werden.

### 4.221 Direktkontakte zu Hoch- und Fachschulen

Da die Besetzung von Anfangspositionen innerhalb einer Berufslaufbahn in der Regel durch Personalbeschaffung vom externen Arbeitsmarkt erfolgt, sollte die Personalabteilung rechtzeitig ihre Kontakte zu Hochschulen und Fachschulen nutzen. Die Unternehmen erhalten dadurch Informationen über die Ausbildungsschwerpunkte der Nachwuchskräfte und auch qualitative Hinweise über potentielle Bewerber. Vorträge von Mitarbeitern des Unternehmens an den Ausbildungsinstituten und Einladungen interessierter Schüler und Studenten sowie ihrer Ausbilder in das Unternehmen können die Anwerbemaßnahmen der Personalabteilung unterstützen. Für Studenten einzurichtende Seminare und Ferienprogramme in den Unternehmen sind geeignet, erste Kontakte für eine längerfristige Zusammenarbeit zu knüpfen.

### 4.222 Vermittlung durch das Arbeitsamt

Die Personalbeschaffungsplanung gibt ihren Arbeitskräftebedarf auch als Vermittlungsauftrag an die zuständigen Arbeitsämter weiter. Erfahrungsgemäß wird der Kontakt zu den Arbeitsämtern erleichtert, wenn den Vermittlern des Arbeitsamtes Gelegenheit gegeben wird, die Arbeitsplätze und deren Anforderungen kennenzulernen.

Bei Angehörigen qualifizierter Berufsgruppen, bei Spezialisten und bei Führungskräften können die dazu installierten Fachvermittlungsstellen der Landesarbeitsämter oder die Zentralstelle für Arbeitsvermittlung in Anspruch genommen werden.

#### 4.223 Personalberater

Bei der Personalbeschaffung auf engen Teilarbeitsmärkten, z. B. bei der Suche nach besonderen Spezialisten oder auf Arbeitsmärkten im Ausland, schalten die Unternehmen vielfach Personalberater ein. Der Schwerpunkt der Aufgabenstellung für den Personalberater liegt in der Bundesrepublik Deutschland wegen des Vermittlungsmonopols der Arbeitsverwaltung vornehmlich in der Beratungstätigkeit, der eigentlichen Beschaffungsplanung und in der Vorauswahl der Bewerber. Der Personalberater wird deshalb schon in einem frühen Planungsstadium eingeschaltet. Auf ihn zurückzugreifen, ist auch von Vorteil, wenn das suchende Unternehmen erst im letzten Augenblick in der Öffentlichkeit und bei der Konkurrenz bekannt werden möchte.

#### 4.224 Personalsuchanzeige

Da die Personalsuche durch Anzeigen in Tageszeitungen teuer ist, sollte die Personalabteilung eine Kosten-Nutzen-Analyse durchführen und den Erfolg der einzelnen Werbeträger überprüfen. Je nach Berufs- und Tätigkeitsgruppen lassen sich auch andere Werbemittel als die Stellenanzeige einsetzen: Plakate, Prospekte, Postwurfsendungen u. ä.

Dennoch ist die Personalsuchanzeige das wichtigste Medium der Personalwerbung. Die Personalsuchanzeige sollte stets folgende Informationen vermitteln: Bezeichnung der zu besetzenden Position, Kurzbeschreibung der zu leistenden Aufgaben, Angaben über die erforderliche Qualifikation des Bewerbers, Hinweise über die allgemeinen Arbeitsbedingungen und die Entwicklungsmöglichkeiten, die das Unternehmen zu bieten vermag. Schließlich sind auch Informationen zum Bewerbungsvorgang angebracht.

### 4.23 Personalgerichtete Öffentlichkeitsarbeit

In die Planung, auf welchem Wege das benötigte Personal vom externen Arbeitsmarkt am zweckmäßigsten zu beschaffen ist, gehören auch die Maßnahmen zur Bewahrung oder Verbesserung der Attraktivität des Unternehmens im Blickwinkel der Öffentlichkeit. Das **Image** eines Unternehmens erweist sich bei der Personalbeschaffung als ein Phänomen von besonderer Bedeutung: Bei schwachbesetzten Teilarbeitsmärkten und demzufolge verschärftem Wettbewerb um Arbeitnehmer sowie bei mangelnder Markttransparenz kann es wesentlich zum Erfolg der Anwerbemaßnahmen beitragen. Die Personal-Imagewerbung muß des-

halb sorgfältig in die Planungsüberlegungen zur Personalbeschaffung einbezogen werden; dabei werden die Verantwortlichen darauf zu achten haben, daß die personalgerichtete Öffentlichkeitsarbeit mit der von den eigenen Mitarbeitern subjektiv erlebten Realität übereinstimmt.

### 4.3 Maßnahmenplanung für die Personalauswahl

#### 4.31 Interne Bewerber

Wenn interne Kandidaten für vakante Arbeitsplätze zur Verfügung stehen, bedarf es einer **Auswahlentscheidung**, der Beurteilungsvorgänge zugrunde liegen. Eine systematische schriftliche Leistungs- und Eignungsbeurteilung ist hierzu das geeignete Instrument. Dabei muß vorher festgelegt werden, welche Kriterien zur Leistungs- und Eignungsbeurteilung herangezogen werden sollen, wer die Beurteilung vorzunehmen hat und zu welchen Zeitpunkten sie durchzuführen ist.

Die **Beurteilung** trifft zunächst eine Aussage über die Leistung des Mitarbeiters und seine Eignung für die derzeitige Position. Sie fragt, welche Stärken und Schwächen er in der jetzigen Aufgabe zeigt und welche persönlichen Fähigkeiten, Interessen und Neigungen in der derzeitigen Stelle nur wenig zur Geltung gelangen. In der Eignungsbeurteilung wird gleichzeitig eine Entwicklungsabschätzung für die Zukunft vorgenommen. Der Beurteiler gibt Hinweise, auf welchen Gebieten sich der Mitarbeiter bisher erfolgreich gezeigt hat, für welche Aufgaben er künftig verwendet werden könnte und ob er bereits Geschick zur Personalführung hat erkennen lassen. Die Leistungs- und Eignungsbeurteilung hat bei den Personalbeschaffungsmaßnahmen auf dem internen Arbeitsmarkt eine entscheidende Bedeutung für die Personalauswahl. Sie sollte im Unternehmen regelmäßig in schriftlicher Form durchgeführt werden.

#### 4.32 Externe Bewerber

Bei der Suche nach geeigneten Kandidaten auf dem externen Arbeitsmarkt muß ebenfalls geplant und entschieden werden, nach welchen Methoden sich die Auswahl der Bewerber vollzieht. Da mit solchen Auswahlentscheidungen das gesamte Potential der Mitarbeiter und somit auch die Leistung und Entwicklung des Unternehmens selbst auf längere Sicht vorbestimmt werden, ist zu regeln, wer über die Auswahl von Bewerbern entscheidet, welche Spezialisten an der Auswahl zu beteiligen und welche Auswahlmethoden anzuwenden sind. Hierzu sollte das Personalwesen Richtlinien aufstellen, um ein einheitliches Vorgehen aller Verantwortlichen zu sichern.

Die Planung der Personalauswahl von Bewerbern vom externen Arbeitsmarkt muß festlegen, unter welchen Gesichtspunkten die verant-

wortlichen Mitarbeiter in der Personalabteilung die Bewerbungsunterlagen kritisch zu prüfen haben (s. Abb. 6). Der Durchsicht des **Personalbogens** kommt ein besonderes Gewicht zu, weil in diesem der Bewerber alle Vergangenheitsdaten über Ausbildung und frühere Berufstätigkeit lückenlos einzutragen hat. Die Vorauswahl der für die vorgesehene Arbeitsaufgabe geeigneten Kandidaten aus den Bewerbungsunterlagen schließt mit der Einladung qualifizierter Kandidaten zu einer persönlichen Vorstellung ab.

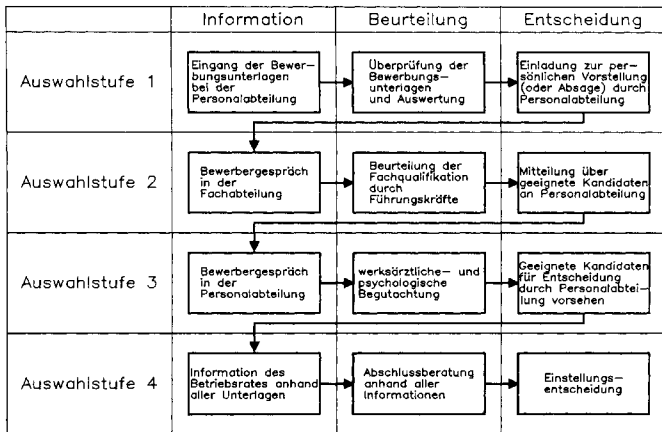


Abbildung 6: Planung der Personalauswahlstufen

Dem **Vorstellungsgespräch** kommt eine entscheidende Bedeutung für die Annahme oder Ablehnung eines Bewerbers zu. In den Planungsüberlegungen zur Personalauswahl muß deshalb Klarheit über den Ablauf eines solchen Gesprächs bestehen. Im Prinzip gilt folgendes: Nach der Vorauswahl erfolgt ein erster persönlicher Kontakt mit dem Bewerber durch die Personalabteilung, die bei der Vollständigkeitsüberprüfung der Bewerbungsunterlagen ergänzende mündliche Informationen einholt. Die Erörterung der Anforderungen des Arbeitsplatzes und das Feststellen der Bewerberqualifikation erfolgt durch die hierfür fachlich qualifizierten Führungskräfte.

In der nächsten Auswahlstufe erörtert die Personalabteilung mit dem Bewerber die materiellen Arbeitsbedingungen, wie Einstufung, Lohn/Gehalt sowie Nebenleistungen und bespricht den Anstellungsvertrag. Sie veranlaßt auch die werkärztliche Untersuchung, bei der die physische Eignungsfähigkeit des Bewerbers hinsichtlich der vorgesehenen

Verwendung festzustellen ist. Gegebenenfalls schaltet sie auch den Betriebspsychologen ein.

Sind danach geeignete Kandidaten gefunden worden, ist der Betriebsrat anhand aller Bewerbungsunterlagen zu informieren, welchem Kandidaten der Vorzug gegeben werden soll. Der Betriebsrat wird zur Stellungnahme aufgefordert. Danach findet die Abschlußberatung anhand aller Informationen statt; die Einstellungsentscheidung wird getroffen.

## 5. Planung der Personalanpassung

### 5.1 Personalanpassung im Rahmen sozialer Verantwortung

Bei allem Bemühen um eine realistische Einschätzung des künftigen Bedarfs an Mitarbeitern können sich durch konjunkturelle Veränderungen und strukturelle Verschiebungen die betrieblichen Planungsannahmen auch kurzfristig grundlegend ändern. Anpassungsmaßnahmen werden erforderlich. Dabei geht es meistens um eine Personalverminderung in betrieblichen Teilbereichen, sei es, daß Mitarbeiter überzählig werden oder daß Arbeitsgebiete ganz oder teilweise aufgegeben werden müssen (vgl. *Drumm* 1989, S. 165 ff.).

#### 5.11 Aufgaben der Personalanpassungsplanung

Zielt die Planung auf eine Verminderung des Personalbestandes ab, hat sie die Aufgabe zu prüfen, auf welchem, die Mitarbeiter am wenigsten belastenden Weg die Anpassung des Personalbestandes herbeigeführt werden kann. Sie hat dabei – und hier ist es besonders wichtig – eine offene und rechtzeitige **Mitarbeiterinformation** zu planen und darauf zu achten, daß die Rechte der Belegschaftsvertretungen gewahrt werden.

Eine verantwortungsbewußte Personalplanung wird aufgrund systematischer Fortschreibung und Aktualisierung der Daten die Veränderungen, die eine Korrektur des Personalbestandes zur Folge haben können, schon frühzeitig erfassen. Deshalb wird sie nach Frühwarnung eine streng bedarfsorientierte Einstellpolitik empfehlen, mit der rechtzeitig die Weichen anders gestellt und sozialpolitische Härten vermieden werden können.

#### 5.12 Planvolle Anpassung

Unabhängig davon, ob der verminderte Personalbedarf frühzeitig ausgewiesen worden ist oder die Veränderungen im Unternehmen kurzfristig oder gar krisenhaft eingetreten sind, heißt dies aber nicht, auf ein planvolles Vorgehen verzichten zu müssen. Für beide Konstellationen steht eine breite Palette abgestufter Maßnahmen zur Verfügung, bei

denen es vornehmlich darauf ankommt, wirtschaftliche und soziale Notwendigkeiten aufeinander abzustimmen.

Eine Verminderung des Personalbestandes wiegt schwer – insbesondere dann, wenn Entlassungen zur Diskussion stehen. Deshalb muß mit den Überlegungen so früh wie möglich begonnen und mit einem Höchstmaß an sozialer Verantwortung vorgegangen werden. Dennoch darf der Blick nicht dafür verstellt werden, daß nur eine rechtzeitige Anpassung an die wirtschaftlichen Bedingungen die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sichern kann. Die Flexibilität der Unternehmenspolitik wird so zum langfristigen Garanten der Sicherheit der Arbeitsplätze, selbst wenn vorübergehend einzelne davon aufgegeben werden müssen.

### 5.13 Differenziertes Vorgehen

Die Planung der Maßnahmen für die Personalanpassung sollte im Sinne des *Ultima-ratio-Prinzips* erst dann mit den die Mitarbeiter belastenden Maßnahmen einsetzen, wenn Sofortmaßnahmen zur Herabsetzung von Personalkosten und vorbeugende Maßnahmen zur Vermeidung von Entlassungen nicht den notwendigen Erfolg zu bringen vermögen.

Es ist aber nicht zu verkennen, daß letztlich alle Maßnahmen der Personalanpassung bei den betroffenen Mitarbeitern zu Nachteilen führen. Das gilt schon für die bloßen Änderungen der Arbeitsbedingungen. Der Wechsel von der vertrauten Umgebung an einen anderen Arbeitsplatz, vielleicht ein neuer Wohnort, ein neuer Kollegenkreis, eine andere Tätigkeit, ein neuer Vorgesetzter –, all dies verlangt viel Verständnis und Einsicht. Selbst bei einvernehmlich herbeizuführenden Regelungen, wie z. B. bei der vorzeitigen Pensionierung, sind psychologisch einfühlsame Gespräche mit dem Mitarbeiter erforderlich, damit dieser nicht ein solches Angebot als persönliche Zurücksetzung empfindet.

## 5.2 Planphasen

### 5.21 Analyse

Eine gesicherte Analyse der eingetretenen wirtschaftlichen Situation und der zu treffenden betrieblichen Maßnahmen einschließlich derjenigen zur Personalanpassung bildet die Grundlage für weitere Überlegungen.

Eine Analyse des betroffenen Mitarbeiterkreises sollte sich anschließen. Diese wird die Altersstruktur, die Betriebszugehörigkeit und die Kündigungsfristen der Mitarbeiter sowie die Fluktuationsquoten einbeziehen. Sie wird sich ein genaues Bild über Leistung und Qualifikation der Mitarbeiter machen. Vor allem muß sie die besonders geschützten Mitarbeiter ermitteln, und zwar nach folgenden Kriterien: Alterssicherung,



Mutterschutz, Jugendliche und Auszubildende, Wehr- und Ersatzdienstleistende, Schwerbehinderte und Gleichgestellte sowie Belegschaftsvertreter, deren Stellvertreter und Kandidaten.

### 5.22 Information

Die Abstimmung mit den Belegschaftsvertretungen über das geplante Vorgehen und die Information der Mitarbeiter sind die nächsten Schritte. Bei mitbestimmungspflichtigen Betriebsänderungen ist grundsätzlich zu beachten, daß vor der Information und Beratung mit Wirtschaftsausschuß, Betriebsrat und Sprecherausschuß keine Entscheidungen in der Sache vorweggenommen werden. Die Mitwirkungsrechte der Belegschaftsvertreter setzen allerdings erst dann ein, wenn die betrieblichen Vorüberlegungen bei entscheidungsreifen Alternativen angelangt sind.

Nach der ersten Information und Beratung mit den Belegschaftsvertretungen müssen die Mitarbeiter rechtzeitig und offen über Gründe und Auswirkungen der eingetretenen Situation informiert werden. Nur so wird vermieden, daß Gerüchte entstehen, die unrichtige Sachverhalte zum Gegenstand haben und Unsicherheit hervorrufen. Handelt es sich um eine Betriebsänderung im Sinne von § 111 BetrVG, die zur Diskussion steht, sind gegebenenfalls jetzt die Gespräche mit dem Betriebsrat über die wirtschaftliche Notwendigkeit der Maßnahmen aufzunehmen (Interessenausgleich).

### 5.23 Versetzungsangebote

Die Personalabteilung klärt anschließend die Voraussetzungen, Kriterien und Realisierungsaussichten der verschiedenen Möglichkeiten der Personalanpassung. Hierbei sollte das Augenmerk in erster Linie auf die Erfassung der Versetzungsmöglichkeiten innerhalb des Betriebes und im gesamten Unternehmen gerichtet werden. Wenn dies geschehen ist, treten Personalabteilung und Betriebsrat in Gespräche mit den verantwortlichen Führungskräften ein, um anderweitige Einsatzmöglichkeiten der Mitarbeiter festzulegen. Es sollte ferner überlegt werden, ein gemeinsames Team aus Vertretern der betroffenen Organisationseinheiten des Unternehmens, der Personalabteilung und dem Betriebsrat mit den Aufgaben zu bilden, die Abwicklung der Personalanpassung zu koordinieren, Versetzungsprioritäten festzulegen und individuelle Maßnahmen mit den Mitarbeitern abzustimmen.

### 5.24 Abschließende Maßnahmen

In der Betriebsversammlung sollte ebenso wie in regelmäßigen Gesprächen mit dem Betriebsrat über den Stand der Anpassungsmaßnahmen berichtet werden. Handelt es sich um eine Betriebsänderung im Sinne

des § 111 BetrVG, sind die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates im Hinblick auf den Sozialplan zu beachten. Gegebenenfalls müssten die Sozialplanverhandlungen mit dem Betriebsrat aufgenommen und Kostenberechnungen für ein etwaiges Sozialplankonzept angestellt werden.

### 5.3 Maßnahmenplanung für die Personalanpassung

Bei der Planung von Maßnahmen für die Personalanpassung kommt es darauf an festzustellen, ob Sofortmaßnahmen zur Verminderung von Personalkosten gegeben sind und durchgeführt werden können, ob vorbeugende Maßnahmen zur Verhinderung von Entlassungen angeraten erscheinen oder ob betriebsbedingte Entlassungen unabwendbar sind.

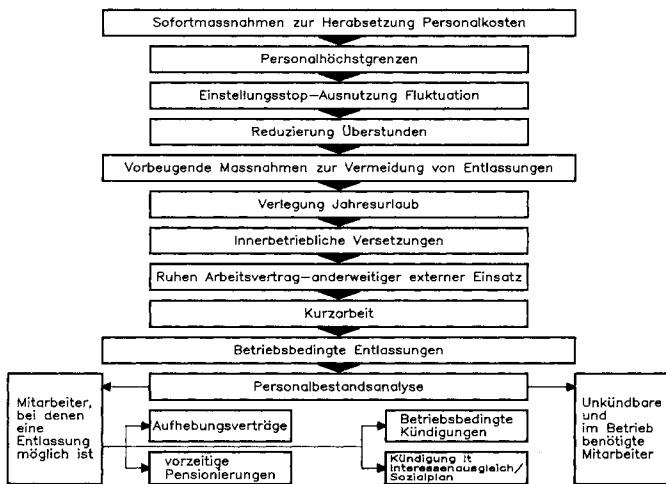


Abbildung 7: Maßnahmenplanung für die Personalanpassung

#### 5.31 Sofortmaßnahmen zur Herabsetzung der Personalkosten

##### 5.311 Personalthöchstgrenzen

Die Unternehmensleitung erteilt den Organisationseinheiten des Unternehmens unter Berücksichtigung der Planzahlen für die einzelnen Mitarbeitergruppen Höchstgrenzen, die für eine bestimmte Zeit nicht überschritten werden dürfen.

Die in diesen Höchstgrenzen liegenden Restriktionen zwingen die verantwortlichen Führungskräfte, die Organisationsabläufe zu überprüfen,

eine Soll-Ist-Leistungsanalyse vorzunehmen, um die Mitarbeiter anforderungs- und motivationsgerechter einzusetzen und um Kosten zu sparen.

### 5.312 Einstellungsstopp – Ausnutzen der Fluktuation

Einstellungsstopp bedeutet, daß vakante und freiwerdende Stellen im Unternehmen für eine bestimmte Zeit nicht wieder von außen besetzt werden. Sollte die Besetzung einer freien Stelle unbedingt erforderlich werden, wenn es z. B. um eine Schlüsselposition im Unternehmen geht und ein hierfür qualifizierter Mitarbeiter aus den eigenen Reihen nicht zur Verfügung steht, kann die Unternehmensleitung eine Ausnahmeregelung zulassen.

Der Einstellungsstopp ist ein geeignetes Mittel, um den Personalbestand nachhaltig zu reduzieren und Personalkosten herabzusetzen, weil dabei die natürliche Fluktuation der Mitarbeiter ausgenutzt werden kann. Wenn allerdings der Einstellungsstopp über einen längeren Zeitraum durchgehalten werden muß, kommt das Unternehmen in die Gefahr, den langfristig erforderlichen qualifizierten Nachwuchs und die ausgewogene Altersstruktur zu vernachlässigen. Demzufolge wird der Einstellungsstopp nur „mit Vernunft“ durchgeführt werden können, d. h. nach einer bestimmten Zeit werden externe qualifizierte Bewerber mit für das Unternehmen wichtigen Berufen wieder eingestellt.

### 5.313 Reduzierung von Überstunden

Der Abbau von Überstunden ist eine Sofortmaßnahme, die den Kostenanstieg bremst und unerwünschten personellen Maßnahmen, wie Entlassungen, entgegenwirkt.

Allerdings wird die völlige Vermeidung von Überstunden selten möglich sein, wenn es z. B. um zusätzlichen Arbeitskräftebedarf bei Spitzenbelastungen geht, oder um eine vorübergehende Mehrbeanspruchung von qualifizierten Kräften, die auf dem Arbeitsmarkt nicht kurzfristig zu gewinnen sind.

## 5.32 Vorbeugende Maßnahmen zur Vermeidung von Entlassungen

### 5.321 Verlegung des Jahresurlaubs

In Zeiten geringer Auslastung sollten die Mitarbeiter dazu angehalten werden, ihren Jahresurlaub vorzuziehen, um dadurch eine Reduzierung der angebotenen Arbeitsleistung zu erreichen. Auch kann in Erwägung gezogen werden, Urlaub für bestimmte Organisationseinheiten innerhalb des Zeitraumes der geringsten Auslastung anzuordnen, in der Hoffnung, daß sich später die wirtschaftlichen Verhältnisse wieder normalisiert haben.

### 5.322 Innerbetriebliche Versetzungen

Innerbetriebliche Versetzungen sind flankierende Maßnahmen einer jeden Personalanpassung. Für die verantwortlichen Führungskräfte ist die Auswahl der zu versetzenden Mitarbeiter schwierig, weil nicht jeder Mitarbeiter die Qualifikation für jeden beliebigen Arbeitsplatz im Unternehmen hat. So sind z. B. Spezialisten nicht ohne weiteres an anderen Arbeitsplätzen einsetzbar.

Allerdings darf im Zusammenhang mit innerbetrieblichen Versetzungen auch keine Negativ-Auslese vorgenommen werden, sondern die Auswahl der zu versetzenden Mitarbeiter muß dem **Qualifikationsquerschnitt** des Unternehmens entsprechen. Organisationseinheiten mit Personalbedarf müssen dementsprechend bereit sein, auch nur durchschnittlich beurteilte Arbeitskräfte aufzunehmen.

### 5.323 Ruhen des Arbeitsvertrages – anderweitiger externer Einsatz

Ein anderweitiger externer Einsatz des Mitarbeiters, verbunden mit einem ruhenden Arbeitsvertrag, kann ebenfalls zur Entspannung der schwierigen wirtschaftlichen Situation des Unternehmens beitragen. Nach Maßgabe seiner Kenntnisse und Erfahrungen wird der Mitarbeiter für ein anderes Unternehmen freigestellt und schließt mit diesem einen eigenständigen Arbeitsvertrag für befristete Zeit ab. Gleichzeitig werden ihm im Rahmen seines ruhenden Arbeitsvertrages unter bestimmten Voraussetzungen ein Rückkehrrecht sowie Versorgungsansprüche zugesichert.

Entsprechendes gilt auch für Ausbildungsverhältnisse, die einvernehmlich auf andere Unternehmen übergeleitet werden.

### 5.324 Kurzarbeit

Kurzarbeit ist die vorübergehende Reduzierung der betriebsüblichen regelmäßigen Arbeitszeit. Sie kann zur Vermeidung von betriebsbedingten Entlassungen eingeführt werden, wenn der Arbeitsmangel auf **vorübergehenden wirtschaftlichen Ursachen** beruht und nicht strukturell bedingt ist. Bei der Einführung von Kurzarbeit sind die tariflichen Kurzarbeiterklauseln zu beachten; der Betriebsrat hat ein Mitbestimmungsrecht.

In der Praxis wird der Betriebsrat seine Zustimmung zur Kurzarbeit davon abhängig machen, daß die Voraussetzungen für die Gewährung des staatlichen Kurzarbeitergeldes gegeben sind, also die Kurzarbeit gemäß den Bestimmungen des Arbeitsförderungsgesetzes auf vorübergehendem Arbeitsmangel beruht.

Da das staatliche Kurzarbeitergeld in der Regel 68% des letzten Nettoverdienstes des Arbeitnehmers beträgt und aufgrund von Tarifverträgen

noch Unternehmensleistungen hinzukommen, die insgesamt mit dem staatlichen Kurzarbeitergeld bis zu 90% des letzten Nettoarbeitsverdienstes ausmachen, ist die Kurzarbeit ein in der Praxis gut zu handhabendes Mittel, um Entlassungen entgegenzuwirken.

### 5.33 Betriebsbedingte Entlassungen

#### 5.331 Aufhebungsverträge

Auf der Basis individueller Aufhebungsverträge sollte zunächst eine einvernehmliche Lösung gesucht werden. Diese wird meist von der Zusage einer **Abfindung** für den Verlust des Arbeitsplatzes abhängen. Bei der Abfindung müssen Lebensjahre, Dienstjahre und Arbeitseinkommen angemessen berücksichtigt werden.

Der Aufhebungsvertrag entbindet seiner Natur nach von der Einhaltung der Kündigungsfristen. Dennoch sollten der Beendigungszeitpunkt und auch die Abfindungshöhe unter Beachtung der geltenden Kündigungsfristen festgelegt werden. Wichtig sind in diesem Zusammenhang die Sicherung des Anspruchs auf Arbeitslosengeld unmittelbar nach beendetem Arbeitsverhältnis, die Steuervergünstigungen bei Abfindungen sowie die Feststellung unverfallbarer Ansprüche aus der betrieblichen Altersversorgung.

Der Vorteil von Aufhebungsverträgen liegt in der größeren Flexibilität bei Personalreduzierungen und in der Freiwilligkeit des Ausscheidens. Allgemeine Abfindungsangebote an die Belegschaft, wie sie gelegentlich praktiziert werden, sind nicht unproblematisch. Sie veranlassen gerade solche Mitarbeiter zum Ausscheiden aus dem Unternehmen, auf deren Verbleib wegen ihrer Qualifikation und Leistung besonderer Wert gelegt werden müßte.

#### 5.332 Vorzeitige Pensionierung

Die vorzeitige Pensionierung ist ein weiteres Mittel einer behutsamen Personalreduzierung. Im Prinzip handelt es sich um einen mittleren Weg: Einerseits gilt das Prinzip der Freiwilligkeit wie auch bei einem Aufhebungsvertrag, andererseits wird der Wunsch des Unternehmens, vorzeitig auszuschneiden, weil sonst Entlassungen unvermeidlich sind, mit Nachdruck angemeldet.

Das Angebot zur vorzeitigen Pensionierung kommt in der Regel für Mitarbeiter in Betracht, die mit ihrem Lebensalter sich in der Nähe der Grenze befinden, von der ab gesetzliches Altersruhegeld gezahlt wird. Neben der sofort einsetzenden Betriebsrente oder der Fortzahlung der anteiligen Arbeitsbezüge mit später einsetzender Betriebsrente muß das Unternehmen in Form von **Überbrückungsregelungen** finanzielle Leistungen erbringen, die in etwa der gesetzlichen Rente entsprechen.

Die vorzeitige Pensionierung gehört zu den milden, von den Mitarbeitern im allgemeinen auch akzeptierten Personalanpassungsmaßnahmen. Der Arbeitsplatz kann entweder unmittelbar von der Anpassungsmaßnahme betroffen sein, oder es kann auch ein Arbeitsplatz freigemacht werden, der von einem Mitarbeiter zu besetzen ist, der selbst von einer Anpassungsmaßnahme betroffen wäre.

### 5.333 Betriebsbedingte Kündigung

Bei der betriebsbedingten Kündigung, der für einen Arbeitnehmer härtesten Maßnahme, ist in die Planung die Prüfung einzubeziehen, ob im Einzelfall die Kündigung sozial gerechtfertigt ist, d. h. der Arbeitgeber müßte darlegen können, daß die Kündigung aus dringenden betrieblichen Erfordernissen erfolgt und soziale Gesichtspunkte bei der Auswahl der zu Entlassenden angemessen berücksichtigt sind. Zu diesen sozialen Gesichtspunkten zählen im allgemeinen der Familienstand, die Zahl der unterhaltsbedürftigen Kinder, das Lebensalter, die Betriebszugehörigkeit, etwaige Zweitverdienste in der Familie, die Vermögensverhältnisse etc.

Bei den Auswahlüberlegungen ist ferner darauf zu achten, daß alle Mitarbeiter in den Kreis der Auszusuchenden einzubeziehen sind, die nach ihrer beruflichen Tätigkeit ausgetauscht werden können. Dagegen sind von vornherein bestimmte Mitarbeitergruppen, die Schutzvorschriften unterliegen, aus den Auswahlüberlegungen herauszuhalten.

### 5.334 Kündigungen nach Interessenausgleich/Sozialplan

Handelt es sich bei den vorgesehenen Personalanpassungsmaßnahmen um Betriebsänderungen im Sinne des § 111 BetrVG, sind sie auf der Basis des Interessenausgleiches und des Sozialplans, die mit dem Betriebsrat ausgehandelt worden sind, abzuwickeln.

Die wirtschaftliche Entscheidung als solche, daß ein Betrieb oder Betriebsteil eingeschränkt oder ganz stillgelegt wird, obliegt allein dem Unternehmen. Die Beteiligung des Betriebsrates an diesem Entscheidungsprozeß beschränkt sich darauf, mit dem Unternehmer einen Interessenausgleich über das Ob und Wie und Wann der betrieblichen Maßnahme herbeizuführen. Kommt ein Interessenausgleich nicht zustande, bleibt es bei der Entscheidung des Unternehmens.

Auf der anderen Seite hat der Betriebsrat die Möglichkeit, einen Sozialplan für die von der betrieblichen Maßnahme betroffenen Mitarbeiter zu erzwingen. Über den Inhalt des Sozialplans müssen sich Unternehmen und Betriebsrat einigen. Kommt eine Einigung nicht zustande, entscheidet eine paritätisch besetzte Einigungsstelle mit einem neutralen Vorsitzenden verbindlich. Die Einigungsstelle hat bei ihrer Entscheidung nicht nur die sozialen Belange der Mitarbeiter zu berücksichtigen, son-

dem auch die wirtschaftliche Vertretbarkeit für das Unternehmen. Bei den Sozialplan-Verhandlungen geht es insbesondere um die näheren Bedingungen von Umsetzungen und Ausscheiden, die Staffelung und Höhe der Abfindungen, Übergangshilfen etc. und gegebenenfalls Wiedereinstellungs-Klauseln.

Werden aufgrund solcher Personalanpassungsmaßnahmen Kündigungen einer größeren Anzahl von Mitarbeitern innerhalb von 4 Wochen notwendig, sind die Vorschriften über die **Massenentlassung** heranzuziehen. Der Ablauf richtet sich im einzelnen nach den Bestimmungen des Kündigungsschutzgesetzes.

Im übrigen hat bei allen Maßnahmen der Personalanpassung der Betriebsrat im einzelnen bestimmte Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte. In aller Regel sind die vorgesehenen Maßnahmen nur gültig, wenn diese Beteiligungsrechte des Betriebsrates strikt eingehalten worden sind (vgl. hierzu Kapitel 4 in diesem Handbuch).

## 6. Planung der Personalentwicklung

### 6.1 Aufgaben der Personalentwicklungsplanung

Auf der Grundlage der Ergebnisse der Personalbedarfsplanung ist es Aufgabe der Personalentwicklung, die von den Arbeitsplätzen heute und in Zukunft ausgehenden Anforderungen an die jeweiligen Arbeitsplatzinhaber festzustellen. Sie hat in enger Kooperation mit der Personalbeschaffung zu klären, ob und inwieweit es den Verantwortlichen für die Personalentwicklung möglich ist, die den Anforderungen entsprechenden Qualifikationen kurzfristig zu vermitteln. Die danach geeigneten Qualifizierungsmaßnahmen haben sie zu planen und durchzuführen.

Die Planung der Personalentwicklung hat sich vor allem die Frage vorzulegen, an welcher Stelle im Unternehmen erfolversprechende Mitarbeiter sind, mit denen nach den richtigen Förderungsmaßnahmen die voraussehbar eintretenden Vakanzen bei den qualifizierten Aufgaben des Unternehmens besetzt werden können. Sie hat schließlich nach Identifizierung der entwicklungsfähigen Kandidaten die Antwort auf die weitere Frage zu finden, mit welchem Ziel, über welchen Zeitraum und mit welchen Methoden die individuelle Förderung vorgenommen werden kann (vgl. dazu RKW-Handbuch 1990, S. 257 ff.).

### 6.2 Analyse des Entwicklungsbedarfs

Die Personalentwicklung ist vorrangig bedarfsorientiert. Der Bedarf des Unternehmens an qualifizierten Mitarbeitern folgt aus seinen Auf-

gabenstellungen in der kurz- und längerfristigen Perspektive. Diesen Bedarf genau zu ermitteln und zu analysieren, ist ein wichtiger erster Schritt der Personalentwicklungsplanung.

### 6.21 Ergebnisse der Personalbedarfsplanung

Da eine erfolgreiche Personalbedarfsplanung in die Unternehmensplanung integriert sein muß, kann an ihren Ergebnissen unmittelbar die Planung der Personalentwicklung als Maßnahmenplanung ansetzen. Sie stellt als erstes fest, welchen Personalbedarf das Unternehmen nach Quantität und Qualität, an welchem Ort und in welcher zeitlichen Dimension hat. Dabei wird es für sie weniger darauf ankommen, kurzfristig für die Personalbedarfsdeckung zu sorgen. Dies ist Aufgabe der internen und externen Personalbeschaffungsplanung. Die Personalentwicklungsplanung fragt vorrangig nach dem quantitativen und qualitativen Personalbedarf im mittelfristigen und längerfristigen Rahmen. Da die Personalbedarfsplanung es meist bei ihrer qualitativen Feststellung der Bedarfsstruktur nach Berufs- und Tätigkeitsgruppen bewenden läßt, wird sich die Personalentwicklungsplanung der Mühe unterziehen müssen, weitere Nachforschungen anzustellen. Sie wird daher mit den verantwortlichen Führungskräften der einzelnen Organisationseinheiten Kontakt halten und vor Ort ermitteln, wie aufgrund der vorhersehbaren geschäftlichen, organisatorischen und technischen Entwicklung das fachbezogene Können und die allgemeinen Fähigkeiten und Einstellungen der Mitarbeiter in Zukunft beschaffen sein müssen.

Auf der Basis der Informationen, die die Personalentwicklungsplanung hierzu erhält, kann sie weitere zielgerichtete Überlegungen anstellen.

### 6.22 Überprüfung der Mitarbeiterqualifikation

Parallel zu der Analyse des Entwicklungsbedarfs hat die Personalentwicklungsplanung zu überprüfen, welche Mitarbeiter geeignet sind, den heutigen und zukünftigen Qualifikationsanforderungen am ehesten zu entsprechen, welche Lücken bei ihnen noch vorhanden sind, und was investiert werden muß, um diese zeitgerecht auszugleichen.

Um die Entwicklungsqualifikation eines Mitarbeiters festzustellen, bedarf es geeigneter Instrumente. In der Praxis bewährt hat sich das von dem zuständigen Vorgesetzten kontinuierlich durchzuführende **Mitarbeitergespräch**, in dem er auch eine Potentialeinschätzung der Nachwuchskraft vornimmt. Wenn die Potentialbeurteilung aussagekräftig sein soll, muß sie sich nicht nur auf die gegenwärtigen, sondern vor allem auf die zukünftigen Anforderungen beziehen. Anlässlich des Gesprächs fragt der Vorgesetzte nach den Stärken und Schwächen des Mitarbeiters in seiner jetzigen Aufgabe, nach seinen Fähigkeiten und



seinen Interessen und Neigungen, die an dem derzeitigen Arbeitsplatz möglicherweise nur wenig zur Geltung kommen. Der Vorgesetzte hält fest, wie er selbst die Entwicklungsmöglichkeiten seines Mitarbeiters einschätzt. Er ermittelt, auf welchen Gebieten der Mitarbeiter sich bereits bewährt hat, welche Aufgaben er in nächster Zukunft übernehmen kann, und ob er einmal befähigt sein wird, Führungsaufgaben zu übernehmen.

In der Praxis hat es sich als hilfreich erwiesen, wenn sich die anlässlich eines Mitarbeitergespräches anzustellende Potentialbeurteilung auch auf bisher gezeigte Leistungen und konkrete Arbeitsergebnisse beziehen läßt. Deshalb ist zweckmäßig, wenn das Mitarbeitergespräch sich auch an den Ergebnissen eines etwa eingeführten Zielgesprächs orientiert. Die jeweilige Zielerreichung des vorangegangenen Zeitraumes gibt dem Vorgesetzten für die Potentialeinschätzung eine objektive Hilfe; sie wird auf eine sach- und aufgabenorientierte Grundlage gestellt. Somit ist eine noch verlässlichere Prognose der zukünftigen Qualifikation des Mitarbeiters vorhanden.

### **6.3 Maßnahmenplanung für die Personalentwicklung**

#### **6.31 Identifikation der Kandidaten**

Für die Identifikation von Kandidaten für Personalentwicklungsmaßnahmen sind grundsätzlich die Führungskräfte der jeweiligen Organisationseinheiten des Unternehmens zuständig, weil diese auch für die wirtschaftlichen Aufgaben und Ziele ihres Bereichs verantwortlich sind und in diesem Bezug Leistung und Eignung ihrer Mitarbeiter am besten einzuschätzen vermögen.

Der Personalentwicklungsplanung kommt die Aufgabe zu, die einzelnen Maßnahmen zu koordinieren und zu beraten.

##### **6.311 Soll-Ist-Vergleich**

Die Personalabteilung als verantwortliche Koordinationsabteilung für die Personalentwicklung sorgt für die Zusammenstellung der Ergebnisse der Personalbedarfsplanung, soweit sie diese für ihre Belange verwenden kann; sie ergänzt diese um die von ihr zusätzlich ermittelten zukünftigen Anforderungen der Arbeitsaufgaben und vergleicht sie mit den Mitarbeiterqualifikationen. Die Personalabteilung muß sich der Mühe eines Soll-Ist-Vergleiches unterziehen, um im Detail auszuloten, wie bei den einzeln identifizierten Mitarbeitern die Entwicklungsmaßnahmen auszusehen haben, damit die Lücke zwischen Anforderung und Eignung geschlossen oder wenigstens gehalten werden kann.

### 6.312 Absicherung durch Assessment-Center

In einem Assessment-Center erfolgt eine vergleichende Beurteilung mehrerer Kandidaten durch mehrere Vorgesetzte mit dem Ziel, das Potential besser zu erkennen und es gezielt weiterzuentwickeln. Dieses Verfahren ist zwar relativ aufwendig, weil es sich im allgemeinen auf zwei bis drei Tage ausdehnt und in Anwesenheit mehrerer höherer Führungskräfte des Unternehmens durchzuführen ist. Dennoch ist es nach heutigem Erkenntnisstand eine Methode, die sehr verlässliche Ergebnisse des Entwicklungspotentials von Mitarbeitern ermitteln kann. Folgende Instrumente werden im Assessment-Center eingesetzt: Interviews, Tests, Fallstudien, Gruppendiskussionen und Einzelpräsentationen. Wenn aus dem Assessment-Center für den qualifizierten Nachwuchs konstruktive Entwicklungsansätze folgen und das Unternehmen konsequent daran festhält, daß Besetzungen qualifizierter Stellen ausschließlich danach erfolgen, daß sich der Kandidat vorher einem solchen Verfahren unterzogen hat, kann es für das Unternehmen von erheblichem Nutzen sein.

### 6.313 Förderkartei – Kandidatenliste

Ergebnis des Identifikationsverfahrens sind Förderkartei und Kandidatenliste. Die Mitarbeiter werden in diesen Listen danach unterteilt, welche Förderungsmaßnahmen für wen notwendig sind und wann sie als qualifizierte Nachwuchskräfte für welche Aufgaben eingesetzt werden können.

## 6.32 Individuelle Personalentwicklung

Für die individuelle Personalentwicklung steht eine Reihe von Maßnahmen zur Verfügung, die in Abbildung 8 zusammengefaßt sind.

### 6.321 Fortbildung am Arbeitsplatz

Sind die Kandidaten identifiziert, mit denen in Zukunft qualifizierte Positionen besetzt werden können, müssen sie durch Training am Arbeitsplatz zielgerecht auf ihre künftigen Aufgaben vorbereitet werden. Das aktive Lernen am Arbeitsplatz ist denkbar durch befristete Übernahme einer anderen Arbeitsaufgabe, eventuell in einer anderen Organisationseinheit, wo auch anders gelagerte Anforderungen gestellt werden. In der Praxis bewährt hat sich auch die systematische, jeweils zeitlich befristete Versetzung an mehrere Arbeitsplätze mit unterschiedlichen Anforderungen: Job Rotation.

Die zielgerichteten Job-Rotation-Programme der Personalentwicklung sind meistens auf zwei Jahre begrenzt und sehen jeweils für ein halbes Jahr unterschiedliche Aufgaben in Stab und Linie vor. Der Aufgabenwechsel läßt sich aber auch im Wege des cross exchange vollziehen:

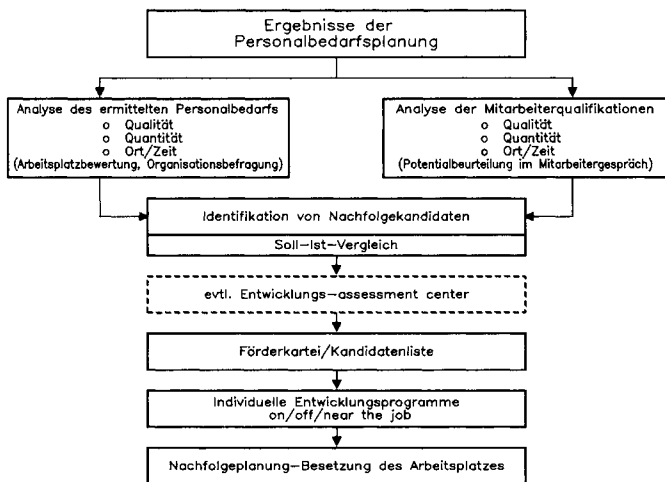


Abbildung 8: Maßnahmenplanung für die Personalentwicklung

Mitarbeiter übernehmen für befristete Zeit die Aufgaben anderer Kollegen. Mit dieser Methode wird nicht nur das Kennenlernen und das bessere Verständnis für die Aufgaben benachbarter Organisationseinheiten erhöht; sie verbessert auch – ebenso wie die Job Rotation – die Qualifikation der Nachwuchskräfte.

### 6.322 Fortbildung im Seminar

Die individuelle Personalentwicklungsplanung wird das aktive Lernen am Arbeitsplatz auch durch zielgerichteten theoretischen Unterricht unterstützen. Bezüglich der fachlichen Qualifizierung werden in einer ersten Stufe der Weiterbildung die Mitarbeiter nach ihrem Eintritt in das Unternehmen in einem Einführungsseminar mit allen Aktivitäten des Geschäftes vertraut gemacht. Eine praxisorientierte Vertiefung der beruflichen Ausbildung schließt sich in der Folgestufe der theoretischen Weiterbildung an. Die Mitarbeiter sollten sich auch nach und nach mit anderen Arbeitsgebieten des Unternehmens in der theoretischen Weiterbildung befassen, um so die Zusammenhänge und Aufgaben des Unternehmens und seine generellen Entwicklungsmöglichkeiten besser kennenzulernen.

Neben der fachlichen Qualifizierung trägt die individuelle Personalentwicklungsplanung dafür Sorge, daß sich die Mitarbeiter stets mit den neuen Technologien, mit Sprachen, persönlichen Arbeitstechniken, gesellschaftspolitischen Fragen und mit dem Umweltschutz befassen.

Wenn Mitarbeiter für Führungsaufgaben vorgesehen werden, müssen sie sich in einer weiteren Stufe der theoretischen Weiterbildung mit Führungsfragen befassen. Bevor sie Verantwortung für Mitarbeiter erhalten, müssen sie rechtzeitig in den verschiedenen Führungstechniken geschult werden. So haben sie z. B. zu lernen, wie man mit Mitarbeitern Ziele vereinbart und wie man sie hinsichtlich Qualifikation und Leistung möglichst objektiv beurteilt. Auf dieser Stufe der theoretischen Weiterbildung kommen die Planungstechniken hinzu.

Die Personalentwicklungsplanung hat in diesem Zusammenhang sich Gedanken darüber zu machen, mit welchen Methoden die Maßnahmen der Weiterbildung vorgenommen werden sollen. Neben den passiven Lernmethoden, wie Vortrag und programmierter Unterricht, wird sie schwergewichtig aktiven Lernmethoden, wie Rollenspiel und Gruppenarbeit oder Unternehmensplanspiel und gruppendynamisches Training, den Vorzug geben. Wie sich auch die theoretische Weiterbildung gestaltet – es bleibt das Problem des Transfers der erworbenen Qualifikation in die praktische Arbeit. Deshalb werden die Maßnahmen der theoretischen Weiterbildung nie ohne transfer-begleitende Aktionen „on the job“ auskommen.

### 6.323 Fortbildung in der Projektarbeit

Die Personalentwicklungsplanung wird sich neben den Trainingsmaßnahmen „on the job“ und der Weiterbildung „off the job“ auch mit den Möglichkeiten „near the job“ befassen müssen. Zu denken ist hier vor allem an die Übernahme einer zeitlich befristeten Sonderaufgabe, insbesondere Projektarbeit, wenn z. B. qualifizierte Mitarbeiter für die Durchführung einer Gemeinkostenwertanalyse im Unternehmen abgestellt werden. Entsprechendes gilt für die basisorientierten Formen der Personalentwicklung, wie etwa Quality Circle oder Lernstatt.

Diesen Einrichtungen liegt folgende Idee zugrunde: Es gibt im Unternehmen ständig Probleme, die es zu bearbeiten gilt, aber aufgrund fehlender Kapazität nicht angepackt werden können. Auf der anderen Seite hat sich die Personalentwicklungsplanung um die entwicklungsfähigen und förderungswürdigen Mitarbeiter zu kümmern. Werden beide Aufgabenstellungen zusammengeführt und werden Entwicklungseinrichtungen, wie Projekte, Lernstatt oder Quality Circle, institutionalisiert, erhält das Unternehmen durch die Bearbeitung bestehender wichtiger zusätzlicher Aufgaben Innovationsimpulse. Die Mitarbeiter, die im Rahmen zielgerichteter Entwicklungsplanung in diesen Aufgabenstellungen eingesetzt werden, können sich weiter qualifizieren und können kontinuierlich an zukünftige Anforderungen herangeführt werden.

### 6.33 Nachfolgeplanung

Die Erkenntnisse, die in den Ausleseverfahren gewonnen und in den Nachwuchslisten sowie Förderkarteien festgehalten wurden, münden ein in die Nachfolgeplanung, die von einzelnen Organisationseinheiten des Unternehmens vorgenommen wird. Die zentrale Personalentwicklungsplanung hat hierbei die Koordinationsaufgabe.

Grundlage der Nachfolgeplanung sind die von den Unternehmensbereichen im Zusammenwirken mit dem Personal- und Organisationsbereich zu erarbeitenden Soll-Stellenpläne und Ist-Stellenbesetzungspläne. Hinzu kommen die Nachfolgehinweise, die die Führungskräfte bei einem voraussichtlichen Ausscheiden oder einer voraussichtlichen Versetzung der Personalentwicklungsplanung geben. Diese Informationen werden um die einschlägigen Erkenntnisse aus Nachfolgelisten und Förderkarteien ergänzt.

Auf diese Weise hat das Unternehmen stets einen detaillierten Überblick über den Stand der Personalentwicklung im Vergleich zu den vorhandenen und absehbaren Vakanzen. Es kann auf dieser Basis die erforderlichen Nachfolgeentscheidungen treffen.

## 7. Zusammenfassung

Personalplanung will die Personalpolitik des Unternehmens gedanklich vorwegnehmen, Handlungsalternativen aufzeigen, um somit dazu beizutragen, daß die richtigen Entscheidungen getroffen werden. Als Personalbedarfsplanung zeigt sie das von den wirtschaftlichen Zielen des Unternehmens abzuleitende erforderliche Personal-Soll auf. Die hiermit korrespondierende Personalkostenplanung vermag die Entwicklung dieses für das Unternehmen bedeutsamen Kostenblocks besser zu steuern. Den Weg vom Personal-Ist zum festgestellten Personal-Soll besorgt die interne und externe Personalbeschaffungsplanung. Als Planung der Personalanpassung hat sie die Aufgabe, die mit stagnierendem oder rückläufigem Geschäftsverlauf einhergehenden Maßnahmen sozialverträglich zu gestalten. Die Personalentwicklungsplanung muß rechtzeitig mit Maßnahmen der Mitarbeiterförderung beginnen, damit diese den heutigen und zukünftigen Aufgaben des Unternehmens gerecht werden können und in der Lage sind, in Zukunft auch qualifiziertere Aufgaben zu übernehmen.

## Literatur

## Grundlagenliteratur

- Drumm, H. J.* (1989), Personalwirtschaftslehre, Heidelberg  
 Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft (RKW) e.V. (1978),  
 Handbuch Praxis der Personalplanung, Neuwied  
 Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft (RKW) e.V. (1990),  
 Handbuch Personalplanung, 2. Aufl., Neuwied  
*Staeble, W. H.* (1990), Management, 5. Aufl., München  
*Wagner, D.* (1991), Organisation, Führung und Personalmanagement, 2. Aufl.,  
 Freiburg i. Br.

## Vertiefende Literatur

- Broja, G., Bilitza, U.* (1984), Planen, Führen, Steuern – Personalpolitik zwischen ökonomischer und sozialer Verantwortung, Köln  
 Bundesarbeitgeberverband Chemie e.V. (Hrsg.) (1986), Personalplanung im Betrieb (Neuaufgabe), Wiesbaden  
 Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung (Hrsg.) (1972), Empfehlungen der sozialpolitischen Gesprächsrunde beim BMA zur betrieblichen Personalplanung, Sozialpolitische Informationen V/20, Bonn  
 Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.) (1983), Unternehmerische Personalpolitik, Köln  
 Deutsche Gesellschaft für Personalführung (Hrsg.) (1979), Personalplanung, Empfehlungen für die Praxis, Königstein  
*Drumm, H. J.* (Mitverf.) (1983), Gegenwartsprobleme der betrieblichen Personalplanung, Mannheim/Wien/Zürich  
*Gaugler, E.* (1974), Betriebliche Personalplanung. Eine Literaturanalyse, Göttingen  
*Gaugler, E.* (1975), Personalplanung. In: Handwörterbuch des Personalwesens V, Stuttgart  
*Hahn, D.* (1982), Integrierte Organisations- und Führungskräfteplanung im Rahmen der strategischen Unternehmensplanung, Wiesbaden  
*Hentze, J.* (1986), Personalwirtschaftslehre I, 4. Aufl., Bern/Stuttgart, S. 91–107  
*Kador, F.-J.* (1978), Personalplanung. In: Personalenzyklopädie III, München  
*Kador, F.-J., Kempe, J., Pornschlegel, H.* (1989), Handlungsanleitung zur betrieblichen Personalplanung, 3. Aufl., Köln  
*von Landsberg, G.* (1984), Personalwirtschaft und Personalpolitik im Betrieb, Köln  
*Mentzel, W.* (1983), Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung, Freiburg i. Br.  
*Schmidt-Dorrenbach, H.* (1975), Personalplanung im Betrieb (Hrsg. Bundesarbeitgeberverband Chemie), 2. Auflage, Bonn  
*Schmidt-Dorrenbach, H.* (1989), Internationale Laufbahnplanung. In: Handwörterbuch Export und internationale Unternehmung, Stuttgart  
*Schmidt-Dorrenbach, H.* (1990), Management Development, Führungsnachwuchs und Unternehmenserfolg. In: Die soziale Verantwortung des Unternehmers, Festschrift für Dieter Schlemmer, München, S. 465–483  
*Schumacher, B.* (1984), Grundlagen zur Personalplanung, Eine Hilfe für den Praktiker, Heidelberg

# Kapitel 14

## Personalmarketing als Grundlage der Personalbeschaffung

von *Dieter Claus* und *H.-Helmut Heymann*

1. Neue Herausforderungen . . . . .	540
2. Denkhaltung und Instrumentenansatz . . . . .	542
2.1 Produkt- und Personalmarketing . . . . .	542
2.2 Internes und externes Personalmarketing . . . . .	543
2.3 Mechanistisches und globales Personalmarketing . . . . .	544
2.4 Strategisches Personalmarketing . . . . .	545
3. Imagewirkungen und Attraktivitätspotentiale . . . . .	548
3.1 Imagewirkungen als Entscheidungskriterien . . . . .	548
3.2 Nachfragerwünsche und Attraktivitätspotentiale . . . . .	549
3.3 Positionierung und Zielgruppenbildung . . . . .	555
4. Personalmarketing in konzeptioneller Ausrichtung . . . . .	557
4.1 Das „Vier-E“-Marketing-Modell . . . . .	557
4.2 Checklisten des internen Personalmarketing . . . . .	558
4.21 Checkliste „Einstellungen“ . . . . .	558
4.22 Checkliste „Einarbeitungen“ . . . . .	559
4.23 Checkliste „Entwicklungen“ . . . . .	560
4.3 Externes Personalmarketing im Ablauf . . . . .	560
5. Direktkontakte und Medienkommunikation . . . . .	563
6. Maßnahmen des Hochschulmarketing . . . . .	565
7. Grenzen des Personalmarketing . . . . .	566
8. Zusammenfassung . . . . .	568
Literatur . . . . .	568

## 1. Neue Herausforderungen

In den nächsten Jahren wird sich der Wettbewerb auf den Arbeitsmärkten verschärfen. Schon heute zeichnen sich Engpässe bei der Beschaffung von Fach- und Führungskräften ab. Die demographischen Entwicklungen führen in Zukunft zu einer weiteren Verknappung qualifizierter Bewerber. Bis Mitte der 90er Jahre wird sich die Zahl der Zwanzigjährigen von zur Zeit etwa 1 Million auf unter 600 000 verringern. Damit halbiert sich nahezu das Reservoir, aus dem die Unternehmen ihre Nachwuchskräfte gewinnen können (*Sebastian/Simon/Tacke* 1988, S. 998 ff.).

Vor diesem Hintergrund wird die Personalauswahl als personalwirtschaftliche Aufgabe zunehmend von der **Personalbeschaffung** in der strategischen Bedeutung übertroffen. Die Personalsuche wird im laufenden Jahrzehnt zu einer der wichtigsten strategischen Aufgaben eines Unternehmens überhaupt gehören. Qualifizierte Mitarbeiter werden den wesentlichen Engpaßbereich der Unternehmen bilden. Wachstum und wirtschaftliche Entwicklung hängen davon ab, ob es gelingt, engagierte und motivierte Fach- und Führungskräfte in ausreichender Zahl zu gewinnen.

Gleichzeitig steigt in den 90er Jahren der Bedarf an qualifizierten Mitarbeitern deutlich an. Neue Technologien und dynamischer werdende Wettbewerbsstrukturen erhöhen die Anforderungen an Qualifikation und Kreativität der Mitarbeiter ganz erheblich. Gab es 1985 in der gesamten Bundesrepublik lediglich etwa 7 Millionen Erwerbstätige in höherqualifizierten Bereichen, so steigt diese Zahl im Jahre 2010 auf über 10 Millionen an. Gleichzeitig wird der Bedarf an Führungskräften im gleichen Zeitraum mit über 1 Million zunehmen (*Management Wissen* 1990, S. 65 ff.).

So kann es niemanden wundern, daß bis zur Jahrtausendwende mit einem zusätzlichen Bedarf an Hochschulabsolventen von rund 70% gerechnet wird. Für den gleichen Zeitraum wird der zusätzliche Bedarf an in den Unternehmen Ausgebildeten auf etwa 10% geschätzt (*Maaß* 1991, S. 2). Diese Entwicklungen finden in ähnlicher Form in fast allen anderen Ländern Europas statt. Es wird argumentiert, das kommende einheitliche Europa werde diesen Wettbewerb entschärfen. Ganz im Gegenteil: Europa 93 wird die Arbeitsmärkte mehr denn je internationalisieren und die Konkurrenzsituation erhöhen.

Keine Frage – der Wettbewerb der Unternehmen auf den Arbeitsmärkten nimmt zu. Dabei handelt es sich zunehmend um einen Wettbewerb um die Besten. Trotz annähernd 2 Millionen Arbeitsloser allein in den alten Bundesländern präsentiert sich der Arbeitsmarkt stark segmen-



tiert. Dort die hohe Anzahl wenig qualifizierter Arbeitsloser, hier die geringe Anzahl höher qualifizierter Arbeitssuchender. Fast alle Unternehmen konkurrieren dabei um das relativ kleine Segment der Hochqualifizierten. Diese entscheiden wesentlich mit über die künftige Wettbewerbsfähigkeit und die Entwicklungsdynamik eines Unternehmens. Abbildung 1 verdeutlicht die großen Herausforderungen, denen sich die Personalbeschaffung gegenüber sieht. Dabei sind es nicht nur die demographischen und technologischen Entwicklungen, sondern auch geänderte Wertvorstellungen und stärkere Gruppenbedürfnisse der Menschen, denen es zu entsprechen gilt. Qualifizierte Bewerber müssen für ein Unternehmen begeistert und überzeugt werden. Sie werden nur dann bereit sein, in ein Unternehmen einzutreten, wenn ihre Bedürfnisse und Ansichten dort entsprechend berücksichtigt werden.

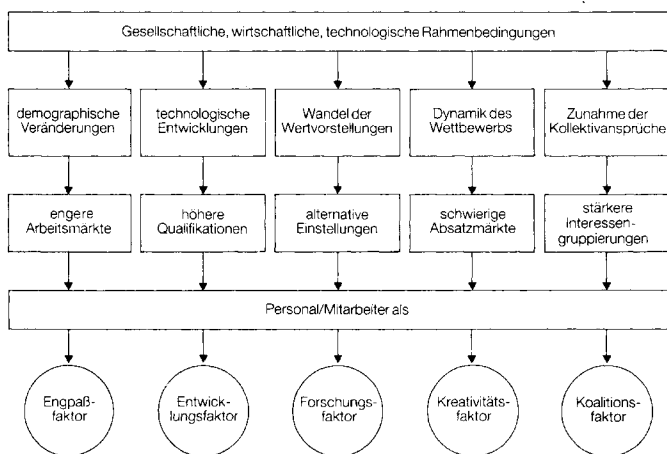


Abbildung 1: Herausforderungen der Personalbeschaffung

Mit dem traditionellen Instrument der Personalbeschaffung, der Stellen- und Suchanzeige, wird man diesem Anspruch nur bedingt entsprechen können. Die ständige und persönliche Ansprache von Menschen ist hierzu unabdingbar. Diese Erkenntnis ist die eigentliche Geburtsstunde des Personalmarketing.

## 2. Denkhaltung und Instrumentenansatz

### 2.1 Produkt- und Personalmarketing

Marketing heißt generell die Führung eines Unternehmens vom Markt her. Diese Sichtweise der Steuerung eines Unternehmens ist auf den Produktmärkten nicht neu, sondern seit mehreren Jahrzehnten schon allgemeines Gedankengut (*Strutz* 1989, S. 1 ff.). Das Personalmarketing überträgt die Überlegungen des Produktmarketing auf den Personalmarkt. So wie das Unternehmen auf der Produktseite seine Entscheidungen an den Gegebenheiten der Absatzmärkte ausrichtet und versucht, die Märkte in seinem Sinne zu beeinflussen, empfiehlt sich heute auf den Personalmärkten, das „Produkt“ Unternehmen und Arbeitsplatz attraktiver zu gestalten, als die Konkurrenten dies tun (*von Eckardstein/Schnellinger* 1975, S. 5). Abbildung 2 gibt die Grundstruktur des Personalmarketing wieder.

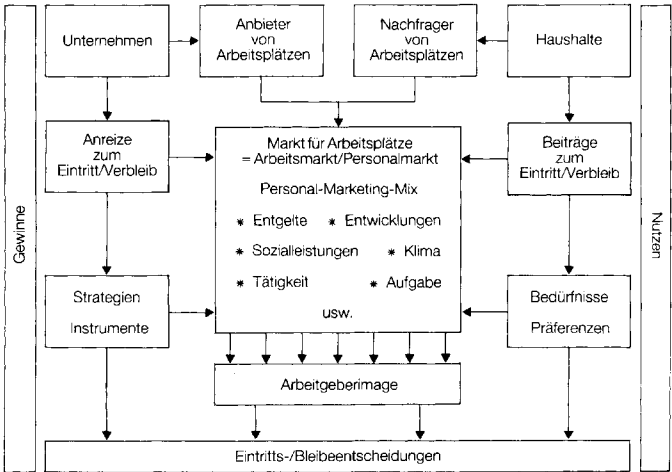


Abbildung 2: Grundstruktur des Personalmarketing

Unternehmen bieten Arbeitsplätze an und versuchen, diese durch eine Reihe attraktiver Ausgestaltungen den Bedürfnissen und Präferenzen der Arbeitnehmer entsprechend auszustatten. Diese fragen Arbeitsplätze nach und schließen Arbeitskontrakte, sobald ihre Bedürfnis- und Präferenzstruktur den angebotenen Arbeitsplätzen mit den spezifischen Bedingungen nahekommt. Dies gilt für Mitarbeiter, die in ein Unter-

nehmen neu eintreten ebenso wie für bereits beschäftigte Mitarbeiter, die sich entschließen, weiterhin im Unternehmen zu bleiben.

In dieser marktorientierten Sicht hat das Personalmarketing immer zwei Aspekte: Personalmarketing ist Denkhaltung und instrumenteller Ansatz zugleich.

- Das Personalmarketing stellt als **Denkhaltung** ein generelles Handlungsprinzip für alle Teilbereiche des Personalmanagements dar. Bedürfnisse und Interessen der Mitarbeiter stehen im Mittelpunkt aller personalwirtschaftlichen Aktivitäten. Die Mitarbeiter – zukünftige wie bereits vorhandene – sind die Kunden des Personalmanagements, die Service-Funktion diesen Kunden gegenüber ist der Leitgedanke aller Personalaktivitäten. Man spricht hierbei auch vom Personalmarketing im weiteren Sinne. Marketing ist danach eine generelle Tätigkeit, deren Ziel es ist, durch Austauschprozesse Bedürfnisse und Wünsche zu befriedigen bzw. zu erfüllen.
- Vom Personalmarketing in **instrumenteller Sicht** ist immer dann zu sprechen, wenn systematische Konzepte und Programme zur Personalbeschaffung und Mitarbeitermotivation vorliegen. In diesem Fall wird der Begriff des Personalmarketing im engeren Sinne verwendet.

Das Personalmarketing ist immer darauf gerichtet, die Attraktivität eines Unternehmens und seiner Arbeitsplätze zu erhöhen. Danach versteht man unter dem Personalmarketing sowohl die Schaffung und Optimierung als auch die Kommunikation von Attraktivitätspotentialen.

## 2.2 Internes und externes Personalmarketing

Das Personalmarketing hat den internen und den externen Arbeitsmarkt zu berücksichtigen. Neue Mitarbeiter müssen gewonnen, beschäftigte Mitarbeiter gehalten werden.

- Das **externe** Personalmarketing zielt auf die potentiellen Bewerber eines Unternehmens ab. Durch ausreichende Anreize können neue Mitarbeiter für das Unternehmen gewonnen werden. Hierzu gehört die vorteilhafte Positionierung auf den Arbeitsmärkten, aber auch die langfristige Schaffung von Attraktivitätspotentialen und die zielgruppenadäquate Kommunikation auf den Märkten.
- Das **interne** Personalmarketing richtet sich an die Mitarbeiter, die schon im Unternehmen tätig sind. Diese sollen engagiert und motiviert im Unternehmen gehalten werden. Hierbei geht es immer darum, individuelle Zielvorstellungen der Mitarbeiter zu erkennen und dazu beizutragen, daß diese realisiert werden. Wesentliche Zielvorstellung ist in diesem Zusammenhang die **Identifikation** der Mitarbeiter mit dem Unternehmen.

Interne und externe Arbeitsmärkte werden in der Regel gleich wichtig nebeneinander stehen. Beide Märkte sind eng miteinander verbunden und beeinflussen sich: Die Realität im Unternehmen prägt sicherlich das Erscheinungsbild nach außen. Umgekehrt wirkt das Auftreten des Unternehmens auf den externen Arbeitsmärkten in das Unternehmen hinein und prägt die Sichtweise der dort beschäftigten Mitarbeiter (Maaß 1990, S. 4). Diskrepanzen zwischen internen und externen Arbeitsmärkten dürfen in größerem Ausmaße eigentlich nicht existieren. Das, was im Rahmen des externen Personalmarketing kommuniziert wird, muß sich in der Sicht des internen Personalmarketing auch innerhalb des Unternehmens wiederfinden. Ansonsten würde jede Darstellung unglaubwürdig. Ein Unternehmen kann seine Personalprodukte – die Arbeitsplätze – nach außen nur so „verkaufen“, wie sie sich innen darstellen. Dies ist das Gebot der Ehrlichkeit und bestimmt langfristig den Erfolg. Eine entsprechende Gestaltung aller Arbeitsbedingungen ist damit die unabdingbare Voraussetzung für eine effiziente Kommunikation auf den Arbeitsmärkten.

Für das Personalmarketing in globaler Ausrichtung steht das **Image eines Unternehmens** an zentraler Stelle. Das Image entscheidet darüber, wie lukrativ ein Unternehmen für Mitarbeiter generell ist. Vorhandene Mitarbeiter verbleiben nur dann motiviert und engagiert in einem Unternehmen, wenn sie sich mit seinem Image identifizieren können. Neue Mitarbeiter können nur dann dauerhaft gewonnen werden, wenn sie ihre persönlichen Wertvorstellungen durch das Unternehmensimage berücksichtigt wissen. Konkret: Nicht weil die Gehälter so hoch oder weil die sozialen Bereiche so gut ausgeprägt sind, werden Mitarbeiter für ein Unternehmen begeistert, sondern weil die Imagewirkungen diese Betrachtungen überlagern, ist ein Unternehmen als Arbeitgeber so lukrativ. Komplex wird dieser Zusammenhang dadurch, daß es nicht nur *ein* Image gibt, sondern eine ganze Reihe unterschiedlicher Imagewirkungen sich überlagern und gegenseitig beeinflussen. So unterscheidet man zwischen Unternehmens-, Arbeitgeber-, Produkt-, Standort- und Branchenimage. Abbildung 3 verdeutlicht die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Imageebenen und der Entscheidung eines Mitarbeiters, zu einem Unternehmen zu wechseln oder in einem zu bleiben.

### 2.3 Mechanistisches und globales Personalmarketing

Nur allzu lange wurde die Personalbeschaffung recht mechanistisch gesehen. Man glaubte, durch punktuelle Veränderungen einzelner Wettbewerbsparameter potentielle Mitarbeiter zum Eintritt in ein Unternehmen bewegen zu können. Kurzfristig ist es sicherlich möglich, durch die Erhöhung der Gehälter oder durch die Verbesserung der sozialen Leistungen ein Unternehmen auf dem Arbeitsplatz interessant zu machen, langfristig ist es aber außerordentlich schwierig, Mitarbeiter hierdurch

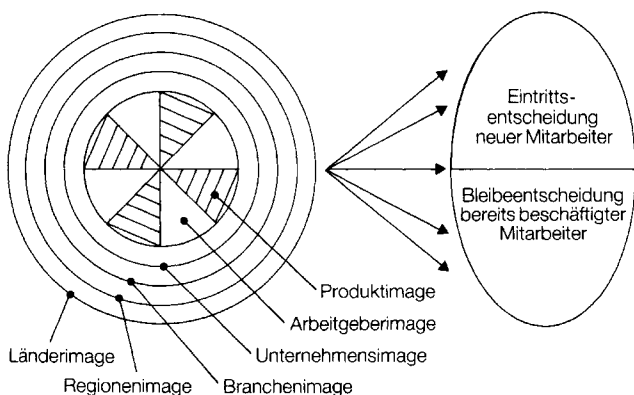


Abbildung 3: Imageebenen und Mitarbeiterentscheidung

dauerhaft an ein Unternehmen zu binden. Der Mitarbeiter, der zu einem Unternehmen nur deshalb geht, weil das Gehalt so lukrativ ist oder die Sozialleistungen so vorbildlich sind, der wird relativ schnell wieder wechseln, sobald ein anderes Unternehmen auf diesen Gebieten bessere Wettbewerbsangebote unterbreitet. Diese isolierte Betrachtung einzelner Teilbereiche der Personalpolitik reicht nicht aus, um langfristige Bindungen zwischen Mitarbeitern und Unternehmen aufzubauen – vor allem aber ist dies ein ausschließlich reagierendes Moment.

Im Mittelpunkt aller Marketingüberlegungen steht das Image des Unternehmens. Hierunter versteht man die Summe subjektiv wahrgenommener Eindrücke, die man von einem Unternehmen als Arbeitgeber hat. Dabei ist nicht so sehr entscheidend, wie bestimmte Sachverhalte objektiv beschaffen sind. Entscheidend ist vielmehr die Sicht, wie Menschen diese Sachverhalte subjektiv bewerten. Ein Unternehmen kann beispielsweise noch so viele internationale Kontakte und Beziehungen unterhalten, wenn es von der Mehrheit aller Arbeitssuchenden subjektiv als nationales Unternehmen eingestuft wird, dann ist diese subjektive Wertung der Dinge der entscheidende Ansatzpunkt.

## 2.4 Strategisches Personalmarketing

Das strategische Personalmarketing leitet sich aus der gesamten Strategie eines Unternehmens ab. Aus den festgelegten Markt- und Wettbewerbsstrategien ergeben sich die Einzelstrategien aller Unternehmensteile. Die Personalstrategie folgt damit der allgemeinen Marktstrategie. Selbstverständlich bestehen vielfältige Zusammenhänge zwischen allen Teilen des Unternehmens. Die Komplexität aller markt- und unternehmensbezogenen Dimensionen ist heute so ausgeprägt, daß nur noch ein

vernetztes Denken und ein systemorientiertes Führen eine ausreichende Zahl von Lösungen erschließt. Diese entstehen aus der Interaktion von Marketing, Technik, Finanzen und Personal. Die Kombinationen dieser Ressourcen bestimmen die Zahl der Handlungsalternativen.

Die Einbindung in die allgemeine Unternehmensstrategie und in die Einzelstrategien aller Unternehmensbereiche ist das Kennzeichen des strategischen Personalmarketing. Hierbei geht es immer um die langfristige Erfolgssicherung durch die frühzeitige Schaffung neuer und den Ausbau und die Pflege bereits vorhandener Erfolgspotentiale. Für das strategische Personalmarketing heißt dies, durch ein langfristiges Vorgehen sicherzustellen, daß Image und Attraktivität so beeinflußt werden, daß unter quantitativen und qualitativen Aspekten Nachwuchskräfte gewonnen und motiviert werden.

Folgende Fragenbereiche kennzeichnen das strategische Personalmarketing (*Simon/Sebastian/Tacke* o. J., S. 11 ff.):

- **Fragenbereich „Bedarfssituation“:**  
**Welche Zielgruppen hat das Unternehmen?**
  - Welcher quantitative Mitarbeiterbedarf ergibt sich aus den unterschiedlichen Geschäftsaktivitäten?
  - Welche Mitarbeiter werden mit welchen Qualifikationen heute und in Zukunft gesucht?
  - Gibt es Mitarbeiterqualifikationen, die für die Erfüllung der Unternehmensziele wichtiger sind als andere?
  - Welches Bild ergeben die Arbeitsmärkte, differenziert nach unterschiedlichen Qualifikationspotentialen?
  - Gibt es ideale Arbeitertypen für das Unternehmen?
- **Fragenbereich „Erwartungshaltung“:**  
**Wie sehen die Zielgruppen des Unternehmens aus?**
  - Was erwarten potentielle und beschäftigte Mitarbeiter?
  - Wie verändern sich Erwartungshaltungen?
  - Wie wird das Unternehmen insgesamt wahrgenommen?
  - Was denken Mitarbeiter über Einzelaspekte des Unternehmens?
  - Wie werden unterschiedliche Imageebenen durch Mitarbeiter bewertet?
  - Wo glauben Mitarbeiter, Stärken und Schwächen in einem Unternehmen zu erkennen?
- **Fragenbereich „Angebotssituation“:**  
**Welche Imagewirkungen will das Unternehmen bei den Zielgruppen erzielen?**
  - Welche Attraktivitätspotentiale hat das Unternehmen selbst?
  - Welche konkreten Positionierungen sollen auf den Arbeitsmärkten geschaffen und kommuniziert werden?

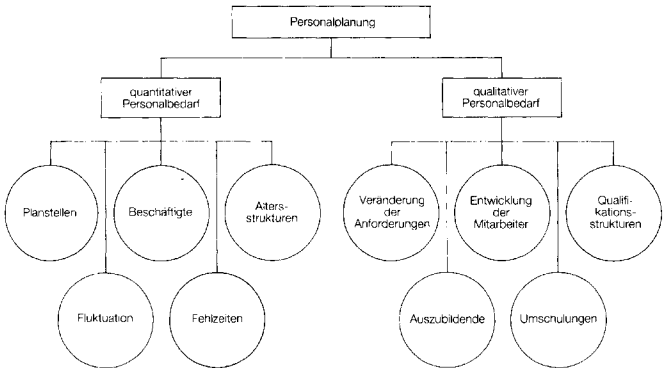


Abbildung 4a: Informationsgrundlagen des Personalmarketing  
Teil 1: Personalplanung

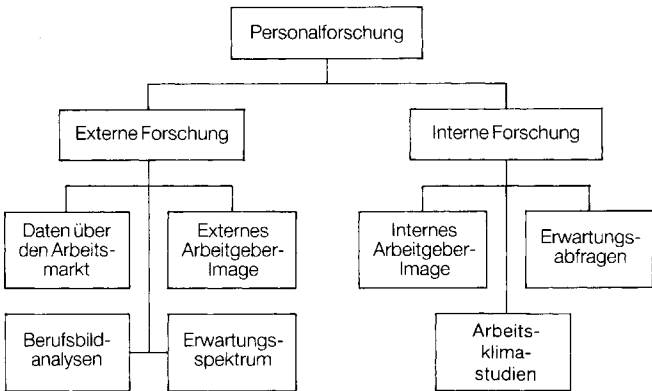


Abbildung 4b: Informationsgrundlagen des Personalmarketing  
Teil 2: Personalforschung

- Welche Idealvorstellungen unterschiedlicher Imageebenen und -wirkungen werden angestrebt?
- Welche Akquisitionspotentiale sollen aufgebaut werden?

Diese drei zentralen Fragenbereiche können nur auf der Basis möglichst umfassender Informationen beantwortet werden. Personalplanung und Personalforschung bilden die Informationsgrundlagen des Personalmarketing. Dabei erfasst die Personalplanung alle deskriptorischen Daten des quantitativen und qualitativen Personalbedarfs. Die Personalforschung dagegen berücksichtigt die Daten, die die subjektive Einschät-

zung von Image- und Attraktivitätspotentialen innerhalb und außerhalb des Unternehmens wiedergegeben. Typische Instrumente der Personalforschung sind Befragungen und Analysen, gebräuchliche Instrumente der Personalplanung sind Statistiken und Kennziffern. In Abbildung 4 werden die für das Personalmarketing notwendigen Informationsgrundlagen aufgegliedert.

### 3. Imagewirkungen und Attraktivitätspotentiale

#### 3.1 Imagewirkungen als Entscheidungskriterien

Imagewirkungen entscheiden maßgeblich darüber, ob qualifizierte Bewerber sich für ein Unternehmen entscheiden. Das **Personalimage** steuert das Verhalten von Mitarbeitern. Diese verhaltenssteuernde Wirkung ist ähnlich dem eines ersten Eindrucks. Das Image stellt eine Art WahrnehmungsfILTER dar, der nur diejenigen Informationen zuläßt, die in das einmal gefaßte Bild über ein Unternehmen hineinpassen. Die absolute Information über Unternehmen und Arbeitsplätze gibt es nicht. Dies gilt insbesondere für subjektiv empfundene Themen wie Führungsstil oder Arbeitsklima. Vorhandene Informationen werden daher im Bestreben nach einem ganzheitlichen Bild durch die allgemeine Wahrnehmung, das Image, ergänzt (*Becker 1989, S. 127 ff.*). Damit ist das Image stets ein Konglomerat individueller Wahrnehmungen. Es gleicht in vielen Punkten einem Vorurteil über ein Unternehmen. Daraus folgt, daß es immer langfristig und beständig angelegt ist. Ein schlechtes Personalimage ist nur über einen langen Zeitraum und mit viel Einsatz zu verbessern. Aber auch ein gutes Image zu erhalten, erfordert vielfältige Aktivitäten. Die Pflege des Personalimage ist als zentrale Aufgabe des Personalmanagements anzusehen.

Die Bedeutung, die dieses Image in den Entscheidungsprozessen von Mitarbeitern besitzt, wird deutlich, führt man sich einmal Bewerbung, Auswahl und Verbleib im Prozeßablauf vor Augen (*Sebastian/Simon/Tacke 1988, S. 999 ff.*):

- **Bewerbungsphase**

Der potentielle Bewerber muß sich zunächst einmal entscheiden, ob er sich bei einem Unternehmen überhaupt bewirbt. Wie erfolgreich ein Unternehmen im Wettbewerb auf den Arbeitsmärkten ist, entscheidet sich lange bevor konkret über Gehaltsvorstellungen und Konditionen gesprochen wird. In dieser Phase hat das Image eine wesentliche Bedeutung. Vor jeder Bewerbung entscheidet der mögliche Mitarbeiter selbst, ob er sich bei einem Unternehmen bewirbt. Es findet hierbei eine Art Vorselektion von Unternehmen statt. Dabei geht es immer um die Frage: „Möchte ich bei diesem Unternehmen



arbeiten, und wenn ja, lieber oder weniger gerne als bei einem anderen?“ Da diese Frage immer in einem Zustand unvollständiger Informationen zu beantworten ist, entscheidet letztendlich die subjektive Einschätzung des Unternehmens, damit das Image.

- **Auswahlphase**

Wenn die Bewerbung erfolgt ist und der Bewerber nach einigen Auswahlgesprächen ein konkretes Vertragsangebot erhalten hat, steht er vor der Entscheidung, dieses anzunehmen oder abzulehnen. Qualifizierte bewerben sich fast immer bei einer ganzen Reihe von Unternehmen. Je qualifizierter der Bewerber ist, desto höher auch die Wahrscheinlichkeit, daß er zum Zeitpunkt seiner Bewerbung bereits Angebote mehrerer Unternehmen hat. Fast immer sind hier Unternehmen dabei, deren Angebot sich materiell und inhaltlich nur wenig von anderen unterscheiden. Es ist dann das bessere Image, das die Zusage herbeiführt. Von entscheidender imageprägender Wirkung ist an dieser Stelle die Summe subjektiver Eindrücke, die der Bewerber während des Auswahlgesprächs im Unternehmen selbst gewonnen hat. Jedes Auswahlgespräch hat damit immer zwei Ziele zu verfolgen: Zum einen gilt es, den geeigneten Kandidaten herauszufinden, zum anderen soll das bereits vorhandene Image bei allen Kandidaten verbessert werden.

- **Bleibephase**

Hat der Bewerber schließlich den Arbeitsvertrag unterschrieben, ist er Mitarbeiter des Unternehmens. Insbesondere engagierte und leistungsstarke Mitarbeiter stellen sich immer wieder die Frage, ob sie im Unternehmen bleiben sollen oder einen Wechsel in Erwägung ziehen wollen. Spätestens dann, wenn konkrete Stellenangebote anderer Unternehmen in der Tages- und Wochenpresse gelesen werden oder ein Personalberater aktiv wird, stellt sich das Entscheidungsproblem von neuem. Unternehmen mit einem schlechten Image haben dann in aller Regel schlechte Karten oder zahlen hierfür erheblich höhere Gehälter als Ausgleich.

Aufbau und Pflege eines guten Personalimage sind damit permanente Prozesse. Die Bedeutung des Image verringert sich nicht, wenn der Bewerber als neuer Mitarbeiter gewonnen ist, seine Wirkungen auf die Bleibeentscheidungen bereits beschäftigter Mitarbeiter sind ganz erheblich.

### 3.2 Nachfragerwünsche und Attraktivitätspotentiale

Personalmarketing ist primär nachfrageorientiert. Damit steht die Frage nach den „Kundenwünschen“ am Anfang aller Überlegungen. Erst wenn die Anforderungen der Mitarbeiter an Unternehmen und



dieses empirisch ermittelte Anforderungsprofil der Studenten und jungen Praktiker dar. Hierbei wird deutlich, daß sich die Bedeutung der Anforderungsprofile innerhalb kurzer Zeit verschieben können, wenn aus den Studenten junge Praktiker geworden sind. So nimmt nach einiger Zeit in einem Unternehmen beispielsweise der Stellenwert von herausfordernden Tätigkeiten oder modernen Führung eher zu, der von flexiblen Arbeitszeiten oder Freizeit hingegen eher ab.

Anforderungsprofile sind einem permanenten Veränderungsprozeß ausgesetzt. Selbstverständlich spiegelt sich hierbei der allgemeine Wertewandel ebenso wie der individuelle Entwicklungsprozeß wider. Befragungen nach den Anforderungen der Mitarbeiter müssen daher in regelmäßigen Abständen von drei bis fünf Jahren wiederholt werden.

Eine ähnliche Befragung des Facharbeiternachwuchses erbrachte andere gruppenspezifische Ergebnisse. An vorderer Stelle steht hier der Wunsch nach einer Tätigkeit, die Freude macht. Besonders wichtig ist in dieser Gruppe das gute Gehalt und die vorhandenen Gehaltsperspektiven. Weiterbildung und abwechslungsreiche Tätigkeit haben nach dieser Umfrage einen geringeren Stellenwert, erhalten jedoch mit höherer Schulbildung ein höheres Gewicht (*Maaß* 1990, S. 17).

Unterschiedliche Zielgruppen stellen damit unterschiedliche Anforderungen an Unternehmen und Arbeitsplätze. Selbst innerhalb einer Zielgruppe existieren noch Unterschiede. So sind beispielsweise die Erwartungen von Frauen andere als die ihrer männlichen Kollegen, ist etwa die Gruppe des High Potentials anders ausgerichtet als die Gesamtgruppe der Akademiker.

Damit ist das Personalmarketing zielgruppenspezifisch auszurichten. Es stellt eine strategische Entscheidung dar, Zielgruppen nach ihrer Bedeutung für das Unternehmen zu definieren und ein spezielles Marketing für diese Gruppen durchzuführen. In vielen Unternehmen sind dies heute die Zielgruppen des akademischen Führungsnachwuchses (Hochschul-Marketing oder Campus-Marketing) und des Facharbeiternachwuchses (Schul-Marketing oder Auszubildenden-Marketing) sowie die Gesamtheit bereits beschäftigter Mitarbeiter (Mitarbeiter-Marketing oder Unternehmens-Marketing), aber auch spezielle Gruppen, die ein eigenes Personalmarketing erfordern, z. B. ein solches für Frauen.

Aus sozialwissenschaftlichen Befragungen sind die je nach Zielgruppe unterschiedlichen Anforderungen an die Unternehmen bekannt. Damit kennt man eigentlich auch die jeweiligen Attraktivitätspotentiale. Unternehmen, die von aktuellen und potentiellen Mitarbeitern bei wichtigen Kriterien unterdurchschnittlich beurteilt werden, sind nicht so attraktiv wie besser beurteilte Firmen. Das Leistungsangebot eines Unternehmens muß sich daher entsprechend der Grundphilosophie des

Personalmarketing auf die aus Sicht der Mitarbeiter wichtigen Anforderungskriterien konzentrieren.

Ist in einem ersten Schritt das Anforderungsprofil ermittelt, so muß in einem zweiten Schritt festgestellt werden, wie das Unternehmen aus Sicht der jeweiligen Zielgruppe diese Anforderungen erfüllt. Dem

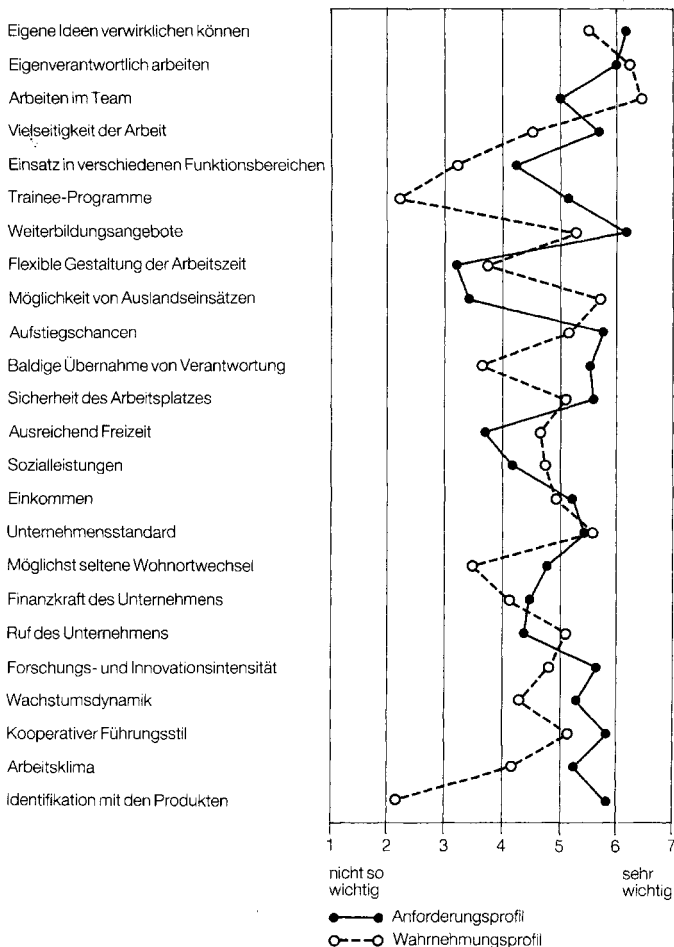


Abbildung 6: Vergleich von Wahrnehmungs- und Anforderungsprofil (in Anlehnung an Becker 1989; S. 130 f.)

Anforderungs- oder Idealprofil wird das Wahrnehmungs- oder Imageprofil gegenübergestellt. Ziel des Personalmarketing sollte sein, durch ein adäquates Leistungsangebot und eine entsprechende Kommunikation Wahrnehmungs- und Anforderungsprofil einander anzunähern.

Abbildung 6 enthält die modellhafte Gegenüberstellung von Wahrnehmungs- und Anforderungsprofil. Hierbei wurde eine fiktive Zielgruppe unterstellt. Für diese Gruppe sind internationale Aspekte, Aufstiegschancen, Arbeitsklima, Ausbildungs- und Managementpotential von besonderer Wichtigkeit; geregelte Arbeitszeiten und Sozialleistungen spielen dagegen eine nur untergeordnete Rolle. Der Vergleich zwischen Anforderungs- und Wahrnehmungsprofil zeigt sehr deutlich, daß in diesem Beispiel das Image des Unternehmens schlecht positioniert ist: Bei den für die Zielgruppe wichtigen Faktoren wird dem Unternehmen unterstellt, daß diesen dort nur geringe Bedeutung beigemessen wird. Dagegen wird großes Gewicht bei denjenigen Faktoren vermutet, die aus Sicht der Befragten relativ unwichtig sind. Das Personalmarketing geht von diesen subjektiven Wahrnehmungen aus und akzeptiert diese als Daten. In einem ersten Schritt wird das Leistungsangebot hieran ausgerichtet, in einer zweiten Stufe erfolgt die entsprechende Kommunikation.

Wettbewerb bedeutet, Vorsprung vor anderen zu schaffen und zu halten. Sich von anderen Konkurrenten abzuheben und dauerhafte, von den Kunden akzeptierte Vorteile zu verschaffen, ist das allgemeine Verständnis eines freiheitlichen Wettbewerbssystems. Dies gilt selbstverständlich auch für die Arbeitsmärkte. Bei der Auswahl der Attraktivitätsfaktoren sollte das Unternehmen sich auf solche beschränken, bei denen man zum einen sowieso schon besser ist als die Konkurrenten und die zum anderen nicht so schnell imitierbar sind. Arbeitszeitpolitik und Entgeltgestaltung sind damit als langfristig angelegte Wettbewerbsparameter nur bedingt geeignet. Sie sind sehr schnell kopierbar und verlieren damit ihre Individualität. Besser eignen sich hierfür Faktoren wie Führungsstil, Unternehmenskultur oder Innovationsklima. Diese Attraktivitätspotentiale sind zumeist Ergebnisse langfristiger sozialpsychologischer Prozesse im Unternehmen. Sie bestimmen den ureigenen Charakter des Unternehmens und sind damit durch die Konkurrenten kurzfristig nicht imitierbar.

Das strategische Personalmarketing darf nicht nur mitarbeiter- und bewerberbezogen sein, es muß genauso die Situation der Konkurrenten berücksichtigen. Die Mitbewerber auf den Arbeitsmärkten lassen sich selbstverständlich leicht in die Gegenüberstellung unterschiedlicher Profile mit einbeziehen. Abbildung 7 (S. 554) zeigt das Ergebnis einer Befragung zum Vergleich von Groß- und Mittelunternehmen. Danach sehen Studenten bei mittelständischen Unternehmen Vorteile bei her-

den Tätigkeiten und individuellen Arbeiten, während Großunternehmen bei der Weiterbildung und der Gehaltsattraktivität besser abschneiden. Karriere und Verantwortung sprechen aus Studentensicht wiederum eindeutig für die mittelständische Industrie. Großunternehmen, die heute noch nicht diese Signale erkennen und rechtzeitig entsprechende imagebildende Maßnahmen dagegen einleiten, werden in den nächsten Jahren an den Universitäten einen schweren Stand haben (*Sebastian/Simon/Tacke o. J., S. 24 ff.*)

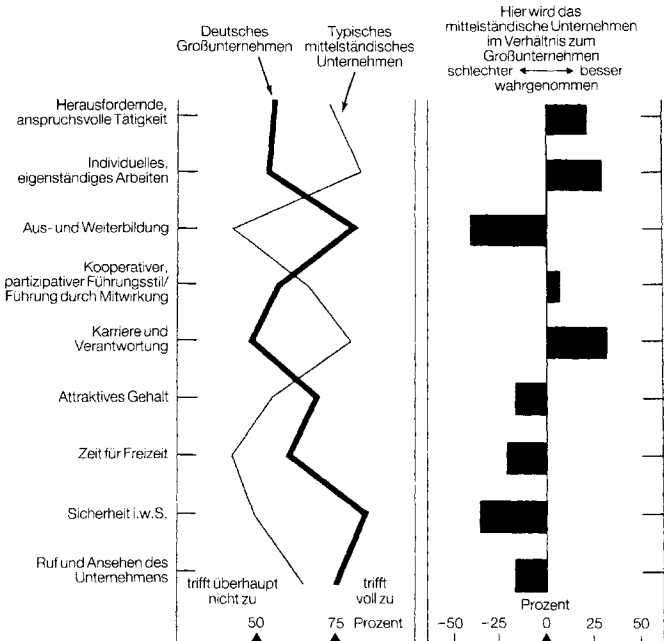


Abbildung 7: Wahrnehmungsprofil von Groß- und Mittelunternehmen (Studentengruppe; *Simon/Sebastian/Tacke o. J., S. 26 f.*)

Wissenschaftliche Untersuchungen über Anforderungen und Imagewirkungen sind mit einem relativ hohen Kostenaufwand verbunden. Es ist daher mittlerweile üblich, daß sich mehrere Unternehmen zusammenschließen und im sogenannten Tenderverfahren die notwendige Datenerhebung durchführen. Hierbei lassen sich natürlich Vergleichsanalysen mit anderen Unternehmen gut anstellen. Als Ergebnis werden dann Rangreihen aufgestellt (*Simon 1984, S. 239*), aus denen man auf die Attraktivitätsposition von Unternehmen schließen kann.

Eine attraktive Imageposition hat unmittelbare Auswirkungen auf die Einkommensvorstellungen der Bewerber. Unternehmen mit hervorragenden Imagebewertungen erhalten qualifizierte Bewerber über dem Marktdurchschnitt. Unternehmen mit einer schlechten Imageeinschätzung müssen diesen Nachteil mit höheren Einkommen kompensieren, wenn sie überhaupt am Arbeitsmarkt konkurrieren können. Maßnahmen des Personalmarketing stellen damit unter ökonomischer Betrachtungsweise Investitionen dar, die sich bezahlt machen (Simon 1984, S. 240).

Unternehmen, denen die systematische Befragung aktueller oder potentieller Mitarbeiter zu teuer ist, sollten zumindest versuchen, durch interne Maßnahmen annäherungsweise Trends und Richtungen festzustellen. Hierfür eignen sich Befragungen einzelner Mitarbeiter, Fragen an Bewerber, Gespräche mit Studenten, Projektarbeiten mit Studenteninitiativen, Auswertungen von Presseberichten sowie Kontakte mit Arbeitsämtern und Beratungszentren.

### 3.3 Positionierung und Zielgruppenbildung

Zur Darstellung der Imagepositionierung eines Unternehmens im Wettbewerb eignet sich besonders die **Portfolio-Technik**. Hierbei handelt es sich um ein zweidimensionales Koordinationssystem. Die Anforderungen an die Unternehmen werden bei dieser Technik auf zwei Dimensionen verdichtet. Der in der Literatur bekannteste Ansatz geht von den beiden Dimensionen „Karriere/Job Attraktivität“ (gute Karrieremöglichkeiten, attraktive Gehälter, anspruchsvolle Tätigkeiten, moderne Führungsprinzipien, adäquate Weiterbildung) und „Sicherheit/Solidität“ (gute Sozialleistungen, hohes Ansehen, sichere Umsätze, starke Finanzbasis) aus. Abbildung 8 (S. 556) stellt das Positions-Image-Portfolio schematisch dar (Simon 1984, S. 242).

Im ersten Quadranten liegende Unternehmen werden als solide und sicher eingestuft (Sicherheitsunternehmen). Sie haben allerdings Nachteile bei der Karriereeinschätzung. Unternehmen des zweiten Quadranten werden sowohl bei der Sicherheit als auch bei der Karriere positiv beurteilt. Sie gelten als die eigentlichen „Starunternehmen“. Der dritte Quadrant beinhaltet Unternehmen, die als karrierefördernd, jedoch weniger sicher eingestuft werden (Karriereunternehmen). Die Unternehmen des vierten Quadranten schließlich werden auf beiden Dimensionen negativ gesehen (Problemunternehmen). Als problematisch ist allerdings auch die Positionierung um den Mittelpunkt des Koordinatensystems zu sehen (Null-Profil-Unternehmen). Unternehmen, die in diesem Bereich angesiedelt sind, haben keine klare und eindeutige Wettbewerbsposition. Sie werden sowohl bei der Karriereeinschätzung als

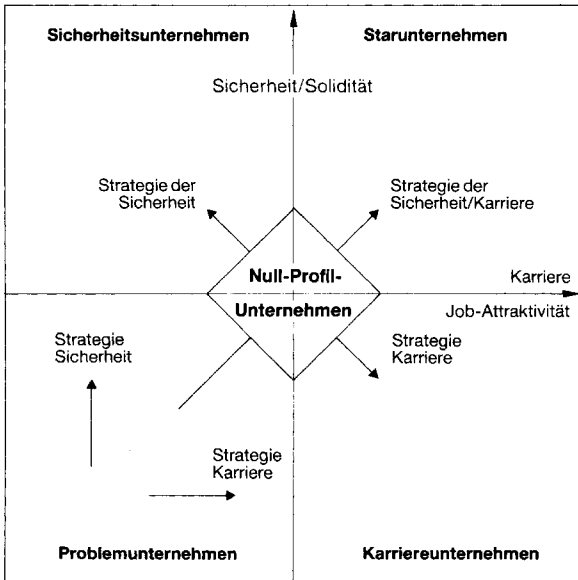


Abbildung 8: Positions-Image-Portfolio (Simon 1984, S. 244)

auch bei der Sicherheitsbewertung verschwommen wahrgenommen. Ihnen fehlt das notwendige Profil.

Jedes Portfolio ist zielgruppenspezifisch auszurichten. Unterschiedliche Zielgruppen auf den Arbeitsmärkten sollten auch speziellen Portfolios zugeordnet werden, beispielsweise bezogen auf den akademischen Führungsnachwuchs oder den Nachwuch im Facharbeitersegment.

Die strategische Frage des Personalmarketing ist die der **Zielgruppenpositionierung** im Portfolio. Die Anforderungen an die Mitarbeiter – Karriere oder Sicherheit – müssen festgelegt werden. Ein Unternehmen, das sich beispielsweise für den leistungs- und risikoorientierten Führungsnachwuchs mit Aufstiegsambitionen entscheidet, muß sich möglichst karriereorientiert positionieren. Hierbei kann ruhig auf ein wenig Sicherheit verzichtet werden (Simon 1984, S. 244). Positionierungen als Sicherheits-, Star- oder Karriereunternehmen sind je nach Situation und Zielgruppe möglich und sinnvoll. Unternehmen im Problem- und Null-Profil-Bereich müssen sich schnellstens repositionieren.

Mit der Festlegung für einen Positionsbereich ist gleichzeitig das **Arbeitsmarktsegment** definiert, in dem bestimmte Unternehmen mitein-



ander konkurrieren. Über die Entscheidung für die Positionierung fällt man gleichzeitig die Entscheidung, auf welche Konkurrenten man auf welchen Arbeitsmärkten trifft. Entscheidet man sich etwa für die Positionierung als Sicherheitsunternehmen, trifft man typischerweise auf das traditionell eingestufte Großunternehmen. Die Entscheidung für die Positionierung als Karriereunternehmen führt in aller Regel zu einer Konkurrenzsituation mit als dynamisch eingestuften Consulting- oder High-tech-Unternehmen. Im Positionierungsbereich der Starunternehmen konkurrieren größere und mittlere Unternehmen mit hervorragenden Imagewirkungen.

## 4. Personalmarketing in konzeptioneller Ausrichtung

### 4.1 Das „Vier-E-Marketing-Modell“

Internes und externes Personalmarketing verfolgen den gleichen bedürfnisorientierten Marketingansatz – allerdings auf unterschiedliche Zielgruppen bezogen. Wechselseitige Beziehungen existieren in vielfältiger Form. Ein intern vorhandenes Leistungsangebot ist die notwendige Voraussetzung für das externe Personalmarketing. Werden externe Erwartungen geweckt, die intern nicht erfüllt werden können, führt dies unweigerlich zu ganz erheblichen Frustrationen. Auch wenn das externe Personalmarketing eigentlich im Vordergrund aller Überlegungen steht und die Gewinnung neuer qualifizierter Mitarbeiter allerorten als wesentliche Wettbewerbsvoraussetzung angesehen wird, darf die Bedeutung des internen Personalmarketing auf keinen Fall in den Hintergrund treten. Was nutzt das beste Recruitment bei einer unverhältnismäßig hohen Fluktuationsrate? Fluktuationsraten beeinflussen relativ schnell das Image eines Unternehmens negativ.

Der Personalmarketing-Ansatz muß daher chronologisch dem Phasenschema „Externe Aktivitäten – Einstellungen – Einarbeitung – Entwicklung“ folgen. Abbildung 9 (S. 558) verdeutlicht noch einmal die Zusammenhänge im Rahmen der wechselseitigen Beziehungen zwischen internem und externem Marketing. Die Art der Einstellung, die Form der Einarbeitung und die Ausgestaltung der Entwicklung haben imageprägende Wirkungen. Sie entscheiden maßgeblich mit darüber, wie erfolgreich das externe Personalmarketing auf den Arbeitsmärkten ist. Die nachfolgenden Checklisten beinhalten hierzu eine Reihe von Fragen und Anregungen.

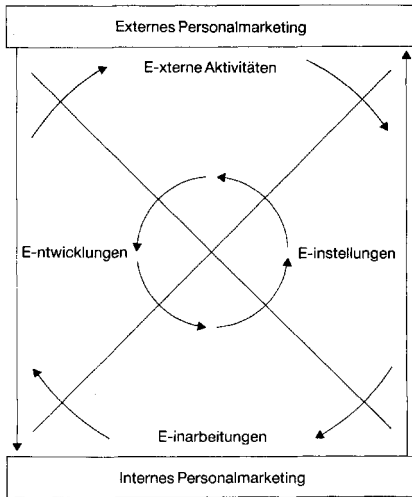


Abbildung 9: „Vier-E“-Marketing-Modell

## 4.2 Checklisten des internen Personalmarketing

### 4.2.1 Checkliste „Einstellungen“

- Erfüllt das Unternehmen die Bedürfnisse und die Erwartungen der Bewerber?

Beispiele:

- Rechtzeitige Information über den Stand der Bewerbung
- Zusendung aussagekräftigen Informationsmaterials
- Höflicher und verbindlicher Korrespondenzstil unter weitgehender Vermeidung standardisierter Formulierungen
- Individuelle Beantwortung spezieller Fragen und Themen
- Formulierung verständlicher und nachvollziehbarer Absageschreiben
- Schnelle Terminierung von Bewerbungsgesprächen
- Aufbau eines Telefon- und Auskunftsservice für Bewerber und Interessenten
- Schulung von Mitarbeitern zu einer bedürfnis- und serviceorientierten Denkhaltung.

- Werden durch die Auswahlgespräche positive Imagewirkungen erzielt?

Beispiele:

- Sind Empfang und Begrüßung motivierend und überzeugend?
- Ist die Atmosphäre angenehm und entkrampft?

- Treffen Informationen über Unternehmen und Stelle die Informationsbedürfnisse der Bewerber?
- Kennen die Bewerber den Ablauf der Gespräche und die einzelnen Gesprächsteilnehmer vorher?
- Sind die Aussagen der unterschiedlichen Gesprächspartner ohne Widersprüche?
- Werden Themen wie Unternehmenskultur und Ethik des Unternehmens angesprochen?
- Wie sind der Ton und die Führung der Gespräche?
- Welche Fragen sollten gestellt werden und welche nicht?
- Wie ist die Wirkung zusätzlicher Auswahlinstrumente wie psychologischer Testverfahren oder eines Assessment Center?
- Besteht eine adäquate Kostenerstattung für die Bewerbung?
- Werden die **Ergebnisse des Auswahlverfahrens** vernünftig übermittelt?  
Beispiele:
  - Schnelle und unmittelbare Übermittlung der Ergebnisse an die Bewerber
  - Direkte Zusendung von Angebot und Vertrag
  - Feedback-Möglichkeiten, insbesondere bei Absagen.
- Wie erfolgen die **Betreuung und Unterstützung** in der Phase zwischen Vertragsabschluß und Eintritt?  
Beispiele:
  - Hilfe bei Umzug und Wohnungsbeschaffung
  - Informationen über Standort und nähere Umgebung
  - Integrationshilfen für Familien.

#### 4.22 Checkliste „Einarbeitungen“

- Wie wird der **erste Arbeitstag** im Unternehmen gestaltet?  
Beispiele:
  - Organisatorische Vorbereitung des Arbeitsplatzes
  - Begrüßung durch den unmittelbaren Vorgesetzten
  - Bekanntmachung mit Kollegen und Personen im Umfeld
  - Einführung in die Abläufe der Abteilung
  - Vermittlung eines Betreuers für die ersten Wochen.
- Gibt es ein konkretes **Einarbeitungsprogramm**?  
Beispiele:
  - Einführungsseminar über Politik und Philosophie des Unternehmens (Strategieüberblicke)
  - Grundseminare zur Verbesserung von Schlüsselqualifikationen (Qualifikationsveranstaltungen)
  - Informationsaufenthalte in benachbarten Organisationseinheiten (Kennenlern-Rotationen)

- Integrations- und Informationsgespräche mit Vorgesetzten und Unternehmensleitung (Ausspracheveranstaltungen)
- Gesprächsmöglichkeiten mit anderen neuen Mitarbeitern (Integrationskreise)
- Informationen über die Ergebnisse des Auswahlverfahrens in Form einer Stärken-Schwächen-Analyse (Feedbackgespräche).

#### 4.23 Checkliste „Entwicklungen“

- Existieren Vorstellungen über mögliche Entwicklungslinien?  
Beispiele:
  - Benennung möglicher Zielpositionen für die ersten Jahre
  - Ausführung über konkrete Erwartungen an die Mitarbeiter
  - Bestimmung unterschiedlicher Rotations- und Exchange-Positionen
  - Berücksichtigung internationaler Einsatzwünsche.
- Werden die Mitarbeiter darüber informiert, was das Unternehmen von ihnen erwartet und wie sie gesehen werden?  
Beispiele:
  - Durchführung von Ziel- und Aufgabengesprächen
  - Regelmäßige Beurteilung, verbunden mit einer Potentialanalyse
  - Angebot von Personalentwicklungsseminaren
  - Möglichkeit der Teilnahme an einem Assessment Center zur Bestimmung der eigenen Position
  - Gezielte Angebote aus dem Weiterbildungsbereich.
- Bestehen leistungsfördernde Personal- und Sozialsysteme?  
Beispiele:
  - Existenz eines marktadäquaten Gehaltssystems
  - Persönliche Beratungsangebote bei sozialen Leistungen
  - Individuelle Wahlmöglichkeiten im Sozialsektor
  - Flexible Arbeitszeiträume
  - Gleichbehandlung von Männern und Frauen.

#### 4.3 Externes Personalmarketing im Ablauf

Hat ein Unternehmen seine relevanten Zielgruppen ermittelt, seine Positionsbestimmung in adäquaten Marktsegmenten vorgenommen und seine Wettbewerbsparameter in Form von Attraktivitätspotentialen bestimmt, endet das strategische und das **operative Personalmarketing** beginnt. Das Personalmarketing in operativer Sicht beschäftigt sich mit ganz konkreten Umsetzungsfragen. Tabelle 1 beinhaltet die einzelnen Ablaufschritte des Personalmarketing. Hierzu wird als Beispiel das Hochschulmarketing gewählt.

Tabelle 1: Ablaufschritte des externen Personalmarketing

Personalmarketing	Ablaufschritte	Beispiel: Hochschulmarketing
strategische Komponenten	Zielgruppenbildung	akademischer Führungsnachwuchs für den Bereich Marketing
	Positionsbestimmung	Karriereorientierung mit Aufstiegsambitionen
	Attraktivitätspotential	herausfordernde Tätigkeiten Karriere mit Verantwortung individuelles Arbeiten
operative Komponenten	Ansatzbereiche	Universitäten Studenten Lehrkräfte
	Präferenzbildung	Universitäten-Bewertung
	Maßnahmen	Direktkontakte Aktionsplan
	Medienkommunikation	Zeitschriften Studentenverzeichnisse Mediaplan
	Erfolgskontrolle	Kennziffern Bewerberanalyse

Ansatzbereiche des Hochschulmarketing sind Universitäten im allgemeinen, Lehrkräfte und Studenten im speziellen. Da ein Unternehmen wohl kaum über die finanziellen Mittel und die personellen Ressourcen verfügt, um alle Universitäten gleichermaßen in die Maßnahmen des Personalmarketing einzubeziehen, muß eine Präferenzbildung vorgenommen werden. Die Universitäten sind einzustufen in Universitäten erster, zweiter oder dritter Präferenz.

- **Universitäten erster Präferenz** werden systematisch gepflegt. Sämtliche Maßnahmen des Personalmarketing werden dort regelmäßig eingesetzt. Wo immer sich die Gelegenheit bietet, erfolgt dort der Einsatz einer Marketingmaßnahme. Konkurrieren Universitäten niedriger Präferenz bei einer bestimmten Maßnahme mit einer Universität der ersten Präferenz, so erhält die als erstpräferiert eingestufte Universität den Zuschlag. Stehen einem Unternehmen beispielsweise Praktikantenplätze zur Verfügung, erhalten diese Plätze Studenten, die an einer der präferierten Universitäten eingeschrieben sind. Dies gilt für alle Direktkontakte, die ein Unternehmen zu Universitäten unterhält, es gilt aber auch für die Schaltung von Imageanzeigen in Studienführern oder Semesterverzeichnissen. Die Gesamtheit aller

Maßnahmen des Personalmarketing, die ein Unternehmen anbietet, werden an den Universitäten erster Präferenz eingesetzt.

- An **Universitäten zweiter Präferenz** werden entweder nicht alle Maßnahmen eingesetzt oder der Einsatz erfolgt nicht in allen möglichen Fällen, sondern wird situativ entschieden. So ist es beispielsweise möglich, in Studienführern oder Studentenverzeichnissen nicht in jedem Semester, sondern nur einmal im Jahr Anzeigen über das Unternehmen bzw. für konkrete Positionsangebote zu schalten.
- **Universitäten dritter Präferenz** erfahren im Rahmen des Personalmarketing keine Berücksichtigung. Damit wird selbstverständlich keine Wertung dieser Universitäten hinsichtlich ihrer fachlichen Qualifikationen vorgenommen. In aller Regel gibt es weit mehr Universitäten, die berücksichtigt werden müßten, als ein Unternehmen in seine Maßnahmen einbeziehen kann.

Die Notwendigkeit, begrenzte Mittel effizient einzusetzen, erfordert eine Präferenzbildung. Ansonsten würde eine Verzettelung aller Aktivitäten unweigerlich eintreten. Diese Präferenzbildung für die Auswahl der Universitäten ist ein sehr subjektiver Entscheidungsvorgang, den jedes Unternehmen für sich selbst vornehmen muß.

Entscheidungsgründe können hierbei sein:

- bereits bestehende Kontakte zwischen Unternehmen und Universitäten
- standortbedingte Wettbewerbsvorteile zu näherliegenden Universitäten (Bekanntheitsgrad)
- Übereinstimmung zwischen fachlichem Bedarf des Unternehmens und inhaltlichen Schwerpunkten an einzelnen Universitäten
- geringere Konkurrenz zu anderen Unternehmen an kleineren Universitäten
- möglichst breites Spektrum unterschiedlicher Fachbereiche an einer Universität
- internationale Ausrichtung bestimmter Universitäten und Studieneinrichtungen.

Die Selektion sollte auf keinen Fall durch den verantwortlichen Personalexperthen alleine vorgenommen werden, sondern muß die breite Zustimmung der Fachvorgesetzten finden. Die Einteilung der Universitäten in unterschiedliche Präferenzen und die Konzentration der Maßnahmen hierauf müssen im Zeitverlauf den entsprechenden Niederschlag in einem steigenden Bewerberaufkommen aus diesen Universitäten finden. Das darf aber auf keinen Fall heißen, Bewerber von anderen Universitäten nicht zu berücksichtigen. Ganz im Gegenteil – in der Pluralität unterschiedlicher Universitäten liegt die Chance einer innovativen Gedankenvielfalt. Selbstverständlich ist die einmal vorgenommene Präferenzbildung regelmäßig zu überprüfen und zu aktualisieren.

Nach erfolgter Einstufung und Selektion der bevorzugten Universitäten ist über die einzusetzenden Maßnahmen und Instrumente im Rahmen der Direktkontakte zu entscheiden. Diese Maßnahmen sind einmal jährlich zu überdenken und in konkrete Planungen umzusetzen. Sie finden ihren Niederschlag im sogenannten **Aktionsplan** des Personalmarketing. Dieser enthält eine nach Universitäten untergliederte Zusammenstellung konkreter Maßnahmen und Terminierungen. Sinnvollerweise verbindet man die Erstellung des jährlichen Marketingplans mit der traditionellen Budgetierungs- und Kostenplanung.

An zentraler Stelle des externen Personalmarketing steht die **Medienkommunikation**. Hierbei geht es um die Schaltung von Imageanzeigen in unterschiedlichen Medien. Einmal jährlich ist dieses Thema in konkrete Planungsüberlegungen umzusetzen. Dies erfolgt im sogenannten Mediaplan des Personalmarketing und beinhaltet eine nach unterschiedlichen Medien (Zeitungen, Zeitschriften, Studienführer, Vorlesungsverzeichnisse usw.) untergliederte Zusammenstellung konkreter Imageanzeigen und den für diese vorgesehenen Schaltplan. Als Teil des Marketingsplans wird der Mediaplan mit der Erstellung der Budgetierungs- und Kostenplanung verbunden.

Der letzte Schritt der externen Personalmarketing-Konzeption ist die Erfolgskontrolle. Hier geht es darum, durch die Bildung geeigneter Kennziffern und die Analyse eingegangener Bewerbungen und eingesetzter Medien die Wirksamkeit vorgenommener Maßnahmen systematisch zu überprüfen und eventuell erforderliche Korrekturen vorzunehmen.

## 5. Direktkontakte und Medienkommunikation

Der **persönliche Kontakt** ist der effizienteste Wettbewerbsparameter des Personalmarketing. Im einzelnen hat der direkte und unmittelbare Kontakt eine Reihe von Vorzügen gegenüber der Medienkommunikation in Form von Image- oder Stellenanzeigen (*Freimuth* 1987, S. 146).

- Direktkontakte kosten in aller Regel weniger als Anzeigen in großen Tageszeitungen oder Wochenzeitschriften. Bedenkt man, daß entsprechende Anzeigen heute nicht selten bereits fünfstelligen Summen an Kosten verursachen, werden die finanziellen Spielräume der direkten Maßnahmen des Personalmarketing deutlich.
- Die Streuverluste sind bei persönlichen Kontakten relativ gering. Einzelne Gruppen können zielgenau angesprochen werden. Die Präsenz an Hochschulen erlaubt es, Studenten entweder in ihrer Gesamtheit oder aber gezielt nach unterschiedlichen Studienrichtungen und unterschiedlichen Studienorten anzusprechen.

- Der Zeitfaktor wird zu einem entscheidenden Argument. Qualifizierte Studenten präsentieren sich erst gar nicht als Suchende auf den Arbeitsmärkten. Sie sind damit für die Wettbewerber überhaupt nicht zu erreichen, sondern legen sich lange vor dem Ende ihres Studiums bereits für ein Unternehmen fest. Die Zielrichtung kann daher nur lauten, potentielle Mitarbeiter möglichst frühzeitig für ein Unternehmen zu begeistern. Dies geht sicherlich am besten durch das persönliche Kennenlernen. Nur der persönliche Kontakt bietet die Möglichkeit, sich wandelnde Bedürfnisse rechtzeitig zu erkennen und zu berücksichtigen.

Die Summe aller direkten und persönlichen Kontakte bezeichnet man als **Direktmarketing**. Hierunter fallen alle bedürfnisorientierten Maßnahmen des Personalmarketing, die exakt definierte Zielgruppen durch individuelle Ansprachen erreichen wollen. Das Direktmarketing kann allerdings nur dann erfolgreich sein, wenn es den Grundsätzen der Kontinuität, der Widerspruchsfreiheit und der Vollständigkeit folgt.

- Kontakte müssen stetig gepflegt werden. Kurzfristiger Aktionismus ist fehl am Platz. Alle Maßnahmen müssen regelmäßig und systematisch durchgeführt werden.
- Die Aussagen der Personalpolitik und die gesamte Darstellung des Unternehmens auf anderen Feldern müssen aufeinander abgestimmt sein. Sie weisen gemeinsame Botschaften auf und dürfen sich nicht widersprechen.
- Das abgestimmte Mix unterschiedlicher Maßnahmen ist das entscheidende Prinzip. Wenn immer möglich, sind viele unterschiedliche Maßnahmen gleichzeitig einzusetzen. Nicht einzelne, isoliert durchgeführte Maßnahmen, sondern das in sich geschlossene und vollständige Maßnahmenbündel unter Einbeziehung aller Unternehmensaktivitäten ist das Konzept des Personalmarketing.

Ein effizientes Personalmarketing wird auf die Medienkommunikation selbstverständlich nie ganz verzichten können. Bei unmittelbar zu besetzenden Stellen hilft häufig nur die Schaltung einer Stellenanzeige.

Führt man sich allerdings vor Augen, daß in den Samstagsausgaben führender deutscher Tageszeitungen Hunderte von Stellenanzeigen enthalten sind, wird die Bedeutung des Zufalls und der Streuung sofort deutlich. Daß man hierbei eine Vielzahl von Mitbewerbern hat, liegt eigentlich auf der Hand. Die traditionelle Stellenanzeige wird in den nächsten Jahren mit Sicherheit an Marketingrelevanz einbüßen. Wichtiger ist in diesem Zusammenhang schon die **Personalimageanzeige**. Sie orientiert sich nicht an aktuellen Bedarfssituationen, sondern bildet die Rahmenkonzeption für die Darstellung des Personalmarketingsansatzes nach innen und außen (Fröhlich/Sitzenstock 1989, S. 134 ff.). Die Len-



kung der Aufmerksamkeit auf die **positiven Aspekte** von Unternehmen und Arbeitsplätzen macht deutlich, daß die langfristige Imagebildung heute eine höhere Priorität besitzt als in der Vergangenheit. Imageanzeigen haben den entscheidenden Vorteil, daß sie sich je nach Zielgruppe unterschiedlich ausprägen und gestalten lassen. Unabhängig davon ist aber auch jede Direktanzeige auf ihre Aussagen über das Unternehmen und die dadurch ausgelösten Imagewirkungen hin zu überprüfen und in das Gesamtkonzept der Darstellung eines Unternehmens einzubinden.

## 6. Maßnahmen des Hochschulmarketing

An der Zielgruppe der akademischen Führungsnachwuchskräfte läßt sich das große Spektrum möglicher Marketingmaßnahmen besonders deutlich zeigen. Entsprechende Überlegungen lassen sich aber beispielsweise auch auf Schulen und Facharbeitsnachwuchskräfte ausgerichtet anstellen. Im einzelnen sind folgende Maßnahmen des Hochschulmarketing in Form von Angeboten an die Studierenden denkbar (*Fröhlich/Langecker* 1989; S. 154 ff.):

- Praktikantenplätze
- Werkstudenteneinsätze
- Hausarbeiten
- Diplomarbeiten
- Dissertationen
- Projektstätigkeiten
- Firmenpräsentationen
- Werksbesichtigung
- Sachschenkungen
- Fachvorträge
- Hochschulsymposien
- Diskussionen
- Hochschulmesse
- Förderpreise
- Forschungsarbeiten
- Lehraufträge
- Stipendien
- Seminare
- Fallstudien
- Unternehmensplanspiele
- Beratungsgespräche
- Mitarbeit in Gremien.

Wichtig ist hierbei, daß die Maßnahmen nicht ziellos an allen Universitäten angeboten werden, sondern eine Konzentration auf die definierten Präferenzuniversitäten erfolgt. Ansprechpartner dieser Maßnahmen

sind die Studenten – entweder an den Universitäten direkt oder in den Unternehmen selbst. Lehrkräfte an bedeutenden Lehrstühlen, Professoren oder Assistenten, sind wichtige Meinungsmultiplikatoren. Kontakte zu Studenten und Universitäten zu finden und zu unterhalten, ist zumeist sehr zeitintensiv. Helfen können hier die zahlreichen Studenteninitiativen, deren Ziel es ist, Kontakte zwischen Studenten und Unternehmen zu ermöglichen oder zu intensivieren. Diese Studenteninitiativen sind zumeist zielgruppenbezogen angelegt und weisen damit einen geringen Streuverlust auf. Bekannt sind beispielsweise:

- AIESEC: Association internationale des Etudiants en Sciences Economiques et Commerciales
- MTP: Marketing zwischen Theorie und Praxis
- MARKET TEAM: Verein zur Förderung der Berufsausbildung
- VDL: Verband Deutscher Akademiker für Ernährung, Landwirtschaft und Landespflege
- OFW: Organisationsform Wirtschaftskongreß
- SAM: Studenteninitiative für Banken- und Finanzierungsaspekte
- BONDING: Studenteninitiative für Ingenieure und Naturwissenschaftler
- ESIS: Exchange Students Information Services.

Diese kurze Aufzählung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Neben den Studenteninitiativen spielen an vielen Universitäten die Fachschaften eine zentrale Rolle.

Die Aufgabe des Personalmarketing besteht nur darin, durch ständige Kontakte mit Studenteninitiativen und Fachschaften, mit Professoren und Assistenten, mit Studenten und Examenskandidaten einen permanenten Dialog zu führen. Ziel dieses Dialogs ist der effiziente und zielgruppenbezogene Einsatz ausgewählter Marketingmaßnahmen. Hierbei gibt es allerdings kein Patentrezept, kein allgemeines Richtig oder Falsch. Jedes Unternehmen muß in einem unternehmensspezifischen Prozeß diejenigen Marketingmaßnahmen auswählen und die Kontakte pflegen, die seinem Bedarf und seinen Möglichkeiten am nächsten kommen.

## 7. Grenzen des Personalmarketing

Das Personalmarketing wird in den Jahren knapper werdender Personalressourcen an Bedeutung gewinnen. Wer allerdings glaubt, eine eigenständige Organisationseinheit mit dem Namen „Personalmarketing“ schaffen zu können und damit die Probleme auf den Arbeitsmärkten automatisch gelöst zu haben, der irrt. Das Stichwort des Personalmarketing ist kein neues Zauberwort, das von heute auf morgen

in der Lage ist, qualifizierte Nachwuchskräfte für das Unternehmen sofort zu gewinnen. Es ist auch keine Erfindung von Personalexperthen, die zentralistisch und unmittelbar Arbeitsmarktprobleme beseitigen könnten. Personalmarketing steht allerdings für eine Denkweise, die helfen kann, Probleme der Arbeitsmärkte besser zu lösen als manche Konkurrenten dies tun werden. Dies setzt jedoch voraus, daß man sich der Grenzen, die dem Personalmarketing gesetzt sind, bewußt ist:

- Das Personalmarketing wirkt mit all seinen Maßnahmen **nur langfristig**. Wer heute beginnt, ein systematisches Personalmarketing zu implementieren, muß mindestens eine Studentengeneration an Zeit einplanen, um nachprüfbare Erfolge zu erzielen. Das Image eines Unternehmens ist nur langfristig neu zu positionieren. Kurzfristig ergriffene Aktivitäten können daher nur im Einzelfall erfolgreich sein.
- Das Personalimage ist **nur ein Teilbereich** des gesamten Unternehmensimage. Insbesondere Produkt- und Branchenimage entscheiden neben dem Personalimage über den Erfolg des Personalmarketing. Sicher wird darüber hinaus in Zukunft das Standortimage von entscheidender Bedeutung sein. Das Personalmarketing kann damit nur in Zusammenarbeit mit allen Unternehmensbereichen zum Erfolg führen. Eine isoliert durchgeführte und nicht in die Gesamtktionen des Unternehmens einbezogene Personal-Marketingkonzeption führt unweigerlich zum Mißerfolg.
- Das Personalmarketing besitzt damit eine wichtige **Querschnittsfunktion** im ganzen Unternehmen. Ein zentrales Personalmanagement hat lediglich eine Konzeptions-, Initiativ- und Koordinationsfunktion. Getragen werden müssen die Maßnahmen von allen Mitarbeitern. Jeder einzelne Mitarbeiter übt die Funktion des Personalmarketing aus – ob bewußt oder unbewußt. Dies gilt insbesondere in Zeiten eines engen Arbeitsmarkts. Nur allzu leicht wird das Image eines Unternehmens dann durch allzu leichtfertige und unüberlegte Äußerungen von Mitarbeitern in der Öffentlichkeit in Mitleidenschaft gezogen. Aussagen und Handlungen aller Mitarbeiter tragen zum Gesamtbild des Unternehmens in der Öffentlichkeit bei.

Die Grenzen des Personalmarketing sind gleichzeitig seine Chancen. Langfristig angelegte Maßnahmen, die von weiten Teilen des Unternehmens und seiner Mitarbeiter getragen werden, bieten die besten Erfolgsgrundlagen. Dies heißt aber, Vorgesetzte und Mitarbeiter möglichst frühzeitig und in großer Zahl in das Thema einzubeziehen. Hierbei muß das Gesamtimage eines Unternehmens der zentrale Ansatzpunkt einer mitarbeiterorientierten und imagebezogenen Personalpolitik sein.

## 8. Zusammenfassung

In den nächsten Jahren wird es auf den Arbeitsmärkten zunehmend schwieriger werden, qualifizierte Mitarbeiter in ausreichender Anzahl für ein Unternehmen zu gewinnen. Dies gilt insbesondere für die Nachwuchskräfte. Das traditionelle Instrument der Personalbeschaffung, die Stellenanzeige, wird an Bedeutung verlieren. Notwendig ist der Aufbau eines **systematischen Personalmarketing**, das auf der Basis von Mitarbeiterbedürfnissen versucht, Mitarbeiter für das Unternehmen zu motivieren und zu begeistern.

Im Mittelpunkt der Aktivitäten steht dabei das Unternehmensimage. Standardisierte Patentrezepte zu seiner Gestaltung existieren allerdings nicht. Es gibt jedoch eine ganze Reihe unterschiedlicher Maßnahmen, die je nach Zielgruppe und Unternehmensstandpunkt gezielt eingesetzt werden müssen. Jedes Unternehmen hat hierbei die ureigene Aufgabe, das seinen Vorstellungen entsprechende Maßnahmenmix selbst zu finden. Von besonderer Bedeutung sind in diesem Zusammenhang die direkten und persönlichen Kontakte, ergänzt um Personalimageanzeigen.

Personalmarketing heißt allerdings mehr, als nur Instrumente einzusetzen und Maßnahmen zu ergreifen. Personalmarketing ist Teil einer umfassenden **Unternehmensphilosophie**, die darauf ausgerichtet ist, das Spektrum aller personalwirtschaftlichen Aktivitäten als Gesamtaufgabe zu betrachten. Begeisterungsfähig auf Menschen zugehen, ihre Bedürfnisse erkennen und adäquate Lösungen in Form von Optionen anbieten – dies ist das Credo von in der Zukunft erfolgreichen Marketingstrategien im Personalbereich.

## Literatur

- Becker, W. (1989), Personalimage, in: *Strutz, H.* (Hrsg.), *Handbuch Personalmarketing*, Wiesbaden, S. 127–133
- Briskorn, G. v. (1987), Gedanken an den Grenzen des Marketing, in: *Innovatio*, S. 18–21
- Eckardstein, D. v., *Schnellinger, F.* (1975), Personalmarketing, in: *Gaugler, E.* (Hrsg.), *Handwörterbuch des Personalwesens*, Stuttgart, S. 1594–1600
- Freimuth, J. (1987), Personalakquisition an Hochschulen, in: *Personal*, 4, S. 144–147
- Fröhlich, F., *Langecker, F.* (1989 a), Dem qualifizierten Nachwuchs auf der Spur, in: *Personalführung*, 1, S. 15–18
- Fröhlich, F., *Langecker, F.* (1989 b), Hochschulkontakte, in: *Strutz, H.* (Hrsg.), *Handbuch Personalmarketing*, Wiesbaden, S. 152–157
- Fröhlich, F., *Sitzenstock, K.* (1989), Personalimage-Werbung, in: *Strutz, H.* (Hrsg.), *Handbuch Personalmarketing*, Wiesbaden, S. 134–142

- Maaß, J. (1991), Strategisches Personalmarketing, in: Festschrift für Dr. Dieter Schlemmer, München, S. 2–28
- Management Wissen (1990), Scharf auf Talente, in: Management Wissen, 5, S. 65–79
- Sebastian, K.-H., Simon, H., Tacke, G. (1988), Strategisches Personalmarketing – Was motiviert den Führungsnachwuchs?, in: Personalführung, 12, S. 999–1004
- Sebastian, K.-H., Simon, T., Tacke, G. (o. J.), Strategisches Personalmarketing – Die neunziger Jahre, in: Allgemeiner Hochschulanzeiger UNI FAZ
- Simon, H. (1984), Die Attraktivität von Großunternehmen beim kaufmännischen Führungsnachwuchs, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 4, S. 324–345
- Strutz, H. (1989), Einleitung, in: Strutz, H. (Hrsg.), Handbuch Personalmarketing, Wiesbaden, S. 1–14



# Kapitel 15

## Einführung neuer Mitarbeiter

von *Bernd Lorenzen* und *Fritz Westermann*

1. Einleitung . . . . .	572
2. Gesamtsituation der Einführung . . . . .	573
2.1 Vorphase/Bewerbung . . . . .	573
2.2 Entwicklungsstand des neuen Mitarbeiters . . . . .	574
2.3 Vorbereitung durch den Vorgesetzten . . . . .	574
2.4 Eintritt in eine neue Organisation . . . . .	575
2.5 Gegenseitige Erwartungen . . . . .	576
2.6 Probezeit und Anfangssituation . . . . .	577
2.7 Kontaktaufbau . . . . .	578
2.8 Information und Tätigkeitseinweisung . . . . .	578
2.9 Motivation . . . . .	579
3. Maßnahmen zur Einführung . . . . .	579
3.1 Pate . . . . .	579
3.2 Steckbrief . . . . .	579
3.3 Einführungsschrift . . . . .	579
3.4 Einführungsseminar . . . . .	580
4. Checkliste zur Einführung neuer Mitarbeiter . . . . .	582
5. Zusammenfassung . . . . .	583
Literatur . . . . .	584

## 1. Einleitung

Die systematische und sorgfältige Einführung neuer Mitarbeiter(innen)\* in das Unternehmen ist eine oft vernachlässigte Aufgabe. Für den Zeitpunkt des Eintritts sowie für die erste Zeit, die sensible Startphase der Zusammenarbeit, ist eine Reihe von Aspekten zu berücksichtigen, die das Verhältnis von Mitarbeiter und Unternehmen beeinflussen, um alle Möglichkeiten positiv zu nutzen und Vernachlässigungen mit negativen Auswirkungen zu vermeiden. Auch für die Art und Weise der Einführung neuer Mitarbeiter gilt das Prinzip des ersten Eindruckes mit seinen möglicherweise prägenden Nachwirkungen.

Je nach Art des neuen Mitarbeiters sowie Struktur, Größe und Führungsstil des Unternehmens wird die Einführung als

- flüchtige Prozedur mit 30 bis 60 Minuten Zeitaufwand oder
- Warmlauf- und Eingewöhnungsphase von einigen Tagen/Wochen oder
- systematisches Programm mit Einzelschritten von mehreren Monaten bis zu 3 Jahren

praktiziert.

Die Einführung neuer Mitarbeiter ist vor allem Aufgabe des **direkten Vorgesetzten**. An dem Prozeß aktiv beteiligt sind außerdem das **Personalwesen** und die **Weiterbildungsabteilung**. Aber auch der Mitarbeiter selbst hat seinen Teil zu dieser Aufgabe beizutragen.

Bei einer Befragung der SCS-Personalberatung von 1985 über die Integration von Führungskräften (vgl. *Domsch/Grosser* 1985) gaben

44,9%	der Befragten an, keine Einarbeitung,
20,9%	ein persönliches Einarbeitungsprogramm und
6,8%	ein allgemeines Einarbeitungsprogramm

erhalten zu haben.

Sorgfältige Einführung ist also keine Selbstverständlichkeit. Einstellungskosten können je nach Qualifikationsstufe 50 bis 200% eines Jahresgehaltes ausmachen. Dementsprechend kostspielig sind Fehlentwicklungen.

Die Wichtigkeit der planvollen Einführung neuer Mitarbeiter ist gestiegen und wird voraussichtlich weiter zunehmen.

Einige Gründe hierfür sind:

- zunehmende Komplexität innerbetrieblicher Aufgabenstellungen
- schwierige Personalmarktlage für qualifizierte Fachkräfte

---

\* Nachfolgend ist vom Mitarbeiter bzw. Neuen die Rede. Damit sind auch neue Mitarbeiterinnen gemeint.



- erhöhte Gefahr vermeidbarer frühzeitiger Kündigungen, die für das Unternehmen einen Verlust bedeuten
- Signalwirkung eines attraktiven Unternehmensimages auf dem Personalmarkt
- gewachsene Ansprüche infolge des Wertewandels durch jüngere Nachwuchskräfte
- entsprechende Wertsetzungen durch ein neues Bewußtsein für Firmenkulturen
- kostenintensive Personalinvestitionen; sie erfordern verantwortungsvolle flankierende Maßnahmen für den effizienten Einsatz der Mitarbeiter.

Als wichtigste Einführungsziele sind zu nennen:

- genaue Information über Stelle und Aufgabe
- Vermittlung der nötigen Kenntnisse und Fähigkeiten
- langfristiges Entwickeln von Engagement und Motivation
- optimale Leistungs- und Potentialentfaltung
- Bindung an das Unternehmen und Identifikation mit den Unternehmenszielen
- guter sozialer Kontakt mit Kollegen und Vorgesetzten
- ggf. Aufnahme fruchtbarer Impulse und Innovationen.

## 2. Gesamtsituation der Einführung

Die Einführungssituation setzt sich in ihrer Gesamtheit aus mehreren Bedingungsfaktoren zusammen.

### 2.1 Vorphase/Bewerbung

Im **Vorstellungsgespräch** werden erste einführende Informationen ausgetauscht, Vereinbarungen und Entscheidungen getroffen. Es enthält damit auch immer Elemente und Schritte einer gegenseitigen Einführung. Gerade in der sensiblen Vorphase und Weichenstellung der Bewerbungssituation ist es bedeutsam, aber auch problematisch, eine solide Grundlage für die spätere Arbeitsbeziehung zu schaffen, wie Abbildung 1 veranschaulicht.

Von Anfang an muß Wert darauf gelegt werden, bei der Gesprächsführung realistisch und aufrichtig zu kommunizieren, um Mißverständnissen und taktischen Versprechungen entgegenzuwirken, die in der späteren Einführungsphase belastend wirken können. Wichtige Vorbedingungen für eine solide Einführungsgrundlage sind:

- Der künftige direkte Vorgesetzte muß beim Bewerbungsgespräch anwesend sein.
- Er muß an der Entscheidung beteiligt werden.

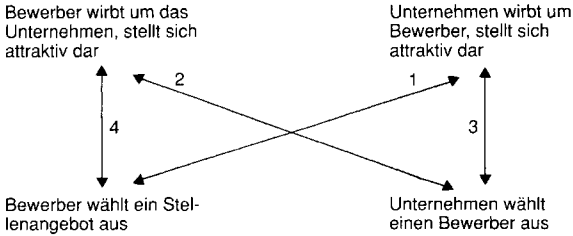


Abbildung 1: Problematische Ausgangslage im Bewerbungsgespräch  
(vgl. Kieser 1990, S. 134, nach Porter u. a. 1987)

- Es sollte eine Kennenlernrunde stattfinden, in der sich der künftige engere Kollegenkreis und der neue Mitarbeiter gegenseitig mit beruflichem Hintergrund sowie gegenwärtigem Aufgabenbereich vorstellen. Dabei können außerdem Erwartungen bzw. Vorstellungen zukünftiger Zusammenarbeit ausgetauscht werden.

Damit wird eine weitere Gelegenheit geschaffen, um Anonymität, Informationsdefizite und Unklarheiten zu beseitigen, die eine denkbar schlechte Entscheidungsgrundlage abgeben. Es sollte dabei angetestet werden, ob die persönlichen Bedingungen stimmen, ob die **Integrationsmöglichkeit** in den künftigen Kollegenkreis grundsätzlich gegeben ist, um krasse Fehlentscheidungen zu vermeiden.

## 2.2 Entwicklungsstand des neuen Mitarbeiters

Um den neuen Mitarbeiter dort adäquat ansprechen und fördern zu können, wo er in seiner Entwicklung gerade steht, sollte sich der Vorgesetzte ein genaues Bild machen über den beruflichen Werdegang des Mitarbeiters, den Stand seiner Fachkompetenz und seiner Berufserfahrung. Die Einführung sollte **individuell** zugeschnitten sein und dort ansetzen, wo der eigentliche Bedarf ist. Im gemeinsamen Gespräch sollten dann Ziele und Wege für die individuelle Entwicklung skizziert und vereinbart werden. Dem Mitarbeiter muß Gelegenheit gegeben werden, Prioritäten aus seiner Sicht zu nennen, eventuell vorhandene Problembereiche anzusprechen, Wünsche zu äußern und somit von Anfang an aktiv mit einbezogen und zur **Selbsttätigkeit** aktiviert zu werden.

## 2.3 Vorbereitung durch den Vorgesetzten

Mit einer sorgfältigen Vorbereitung durch den Vorgesetzten steht und fällt die Mitarbeitereinführung. Er sollte also seinen Zeitplan darauf einrichten und das nötige Zeitbudget dafür reservieren. Die Vorbereitung kann eine ganze Reihe von Tätigkeiten umfassen.

Dazu gehören:

- Eintrittstermin festhalten
- Vereinbarungspunkte aus dem Vorstellungsgespräch berücksichtigen
- wesentliche Daten aus den Personalpapieren des Neuen kennen
- Aufgaben des neuen Mitarbeiters genau festlegen (Stellenbeschreibung)
- zukünftige Kollegen bzw. enge Mitarbeiter über die Ankunft des Neuen sofort nach der Einstellungszusage eingehend informieren
- Arbeitsmittel für den Neuen bereitstellen (Schreibtisch, Telefon, Schlüssel)
- Informationsunterlagen zusammenstellen
- Termin für das Begrüßungsgespräch freihalten (mindestens eine halbe Stunde) und bei Bedarf darüber hinaus ausreichend Zeit reservieren
- Checkliste bzw. Fahrplan für das Einführungsgespräch erstellen
- Einarbeitungsplan festlegen, Einführungsziele mit Zeitplan definieren (Aufgliederung in Teilgebiete, in die der neue Mitarbeiter nacheinander eingeführt werden soll)
- Einführungsarbeit bereitstellen, die dem Können angepaßt und der Unternehmung nützlich ist
- erfahrenen und geeigneten Mitarbeiter bestimmen, der den neuen Mitarbeiter als Pate während der ersten Wochen bzw. Monate betreut.

#### 2.4 Eintritt in eine neue Organisation

Der Eintritt eines neuen Mitarbeiters in das Unternehmen kann der Beginn einer jahrzehntelangen, lebensprägenden Berufszeit und Basiserfahrung sowie ein gravierendes Lebensereignis sein. Dieser Neubeginn hat somit einen hohen Stellenwert im Lebenslauf eines Menschen, insbesondere dann, wenn er einen Ortswechsel mit sich bringt. Mit dem Arbeitsbeginn tritt der neue Mitarbeiter in ein Feld ein, das für ihn in der Regel voller unbekannter Größen ist. Je nach fachlich-beruflichem Entwicklungsgrad sind von ihm also erhebliche Orientierungsleistungen zu vollbringen. Hier muß das Unternehmen im eigenen Interesse ausreichende **Orientierungshilfen** bieten.

Für das Unternehmen bedeutet die Einführung eine erhebliche Investition, möglicherweise personellen Mehraufwand bei zeitweiliger Minderleistung. Sie kann aber auch Quelle der Innovation sein, wenn der Neue Sichtweisen, Anstöße und Ideen ins Unternehmen trägt, Betriebsblindheiten entgegenwirkt und somit neue Entwicklungen in Gang bringt.

## 2.5 Gegenseitige Erwartungen

Die Erwartungen beider Seiten an die Einarbeitungszeit, den betrieblichen Einsatz und die Fachkompetenz prägen die Situation nachhaltig und müssen angesprochen und ausgesprochen werden. Unrealistischen (zu niedrigen, zu hohen) Vorstellungen von seiten des neuen Mitarbeiters sollte rechtzeitig der Boden entzogen werden. **Realistische Leistungsstandards** und motivierendes Zutrauen sollten mit Augenmaß für den individuellen Entwicklungsstand des Neuen klar kommuniziert werden. Auch der neue Mitarbeiter ist aufgerufen, seine Erwartungen mitzuteilen und zu vertreten. Von seiten des Vorgesetzten besteht hier zum einen die Gefahr durch Unterforderung, einen hochmotivierten Mitarbeiter zu enttäuschen und ggf. nachhaltig zu kränken, ebenso kann durch einseitige Überforderung ein vielleicht ebenso hochmotivierter Mitarbeiter in Kürze „sauer gefahren“ werden.

Einen Überblick über die Erwartungen neuer Mitarbeiter am ersten Arbeitstag und in den ersten Wochen ihrer neuen Beschäftigung geben die Abbildungen 2 und 3.

An meinem **ersten Arbeitstag**

(n = 84)

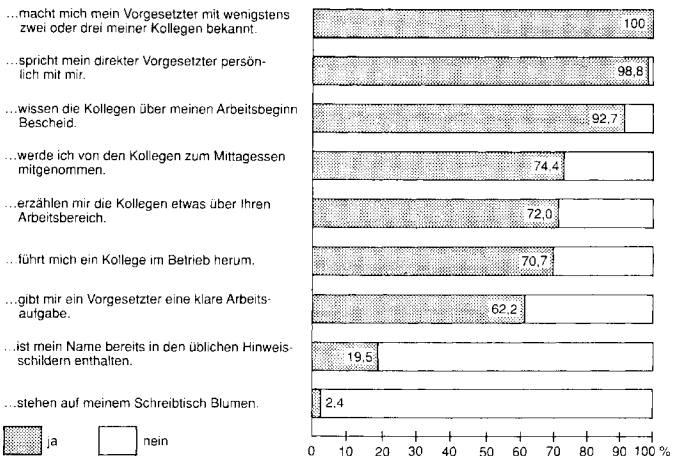


Abbildung 2: Erwartungen am ersten Arbeitstag (vgl. Rehn 1990, S. 150)

In den ersten Wochen meiner Tätigkeit

(n = 84)

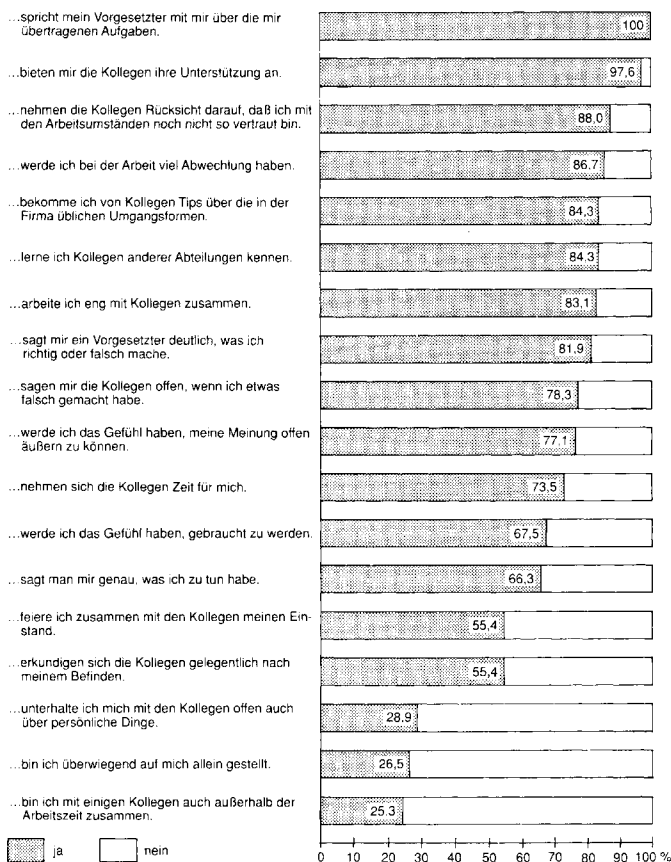


Abbildung 3: Erwartungen in den ersten Wochen der neuen Tätigkeit (vgl. Rehn 1990, S. 151)

## 2.6 Probezeit und Anfangssituation

Die Einführungsphase ist immer auch eine **Erprobungsphase** mit **gegenseitigem** Prüfungscharakter. Relativ natürliche Anfangsreaktionen sind deshalb Unsicherheit, erhöhte Schwellenangst und besondere Vorsichtshaltung. Der Führungsstil des Vorgesetzten wird erleb- und prüfbar für den Neuen durch die Art und Weise, wie der Vorgesetzte die Einfüh-

rung praktiziert, wie ernst er diese Aufgabe nimmt, wie er sie angeht und wie „gut“ er sie löst. Die Gestaltungsaufgaben für den neuen Mitarbeiter in der Anfangssituation bestehen darin, wie er sich neue Aufgaben sucht, wie er sie anpackt, wie er Probleme generell angeht und löst, wie er durch seine persönliche Art Kontakt, Zugang und Anschluß findet.

## 2.7 Kontaktaufbau

Die **Integration** in das soziale Feld der Organisation ist eine entscheidende Voraussetzung für eine gelungene Einführung. Hier ist der neue Mitarbeiter in seiner Kontaktfähigkeit gefordert, der Kollegenkreis in seiner Aufgeschlossenheit und Hilfsbereitschaft. Der Neue muß sich in die Teamkultur und das Beziehungsnetzwerk seiner Arbeitsumgebung integrieren und Anschluß finden. Das Gestalten und Gelingen des Eintrittskontaktes entscheidet darüber, inwieweit die Grundlagen für eine konstruktive und vertrauensvolle Zusammenarbeit gelegt werden und eine langfristige, intakte und tragfähige Vertrauensbeziehung entstehen kann. Ein desinteressierter, unpersönlicher Empfang setzt ebenso Akzente und stellt Verhaltensregeln und einen Orientierungsrahmen auf wie ein herzlicher, Natürlichkeit betonender Einstieg. Signale sollen möglichst klar und eindeutig gesetzt werden. Mitteilungen zwischen den Zeilen werden gerade in den ersten Kontaktsituationen besonders feinfühlig aufgenommen.

## 2.8 Information und Tätigkeitseinweisung

Die begleitende **Fachaufsicht** mit sowohl **kontrollierendem** als auch **unterstützendem** Charakter ist gerade zu Beginn eine zentrale Führungsaufgabe. Mit Hilfe einer Übersicht darüber, was der Neue wissen bzw. kennenlernen muß, sollte strukturiert und in Teilschritten vorgegangen werden. Dabei darf der neue Mitarbeiter am Anfang nicht mit zu vielen Informationen „zugeschüttet“ werden. Als Regel kann gelten, daß die Informationen gut dosiert sein sollen und zuerst die wichtigsten vermittelt werden, die zur Orientierung und zum Zurechtfinden nötig sind. Erst danach sollte man gezielt über sachlichen Aufgabenbereich informieren.

Gerade in der Anfangsphase, in der ein neuer Mitarbeiter Feedback dringend zur Orientierung bräuchte, ist ein solches noch nicht möglich. Das ist ein Dilemma der Situation. Sensibles Begleiten sollte darin bestehen, nach dem Prinzip der offenen Tür greifbar und präsent zu sein, also Unterstützung anzubieten und bei der Gefahr des „Verrennens“ und der Fehlentwicklung einzugreifen. Unterstützen darf dabei nicht in „betüdeln“ ausarten, fordern nicht in „verheizen“.

## 2.9 Motivation

Eine gelungene Einführung wirkt als Initialzündung der Zusammenarbeit, eine mißlungene als Fehlstart und möglicherweise nachhaltige Motivationsbremse. Die Erfahrungen, die ein neuer Mitarbeiter während der Anfangsphase macht, prägen seine Einstellung zum Unternehmen in der Regel nachhaltig. Es vollzieht sich eine Initialphase der Personalentwicklung, an deren Ende keine frühzeitige innere Kündigung, sondern ein stimmiges inneres „Ja“ zu produktiver Zusammenarbeit stehen sollte.

## 3. Maßnahmen zur Einführung

### 3.1 Pate

Der Betriebspate sollte Ansprechpartner in fachlichen und eventuell auch persönlichen Belangen sein, bei dem sich der neue Mitarbeiter Rat und Unterstützung holen kann. Es sollte sich deshalb um einen fachlich und persönlich erfahrenen Mitarbeiter handeln mit längerer Betriebszugehörigkeit, der in der näheren Arbeitsumgebung des Neuen eingesetzt ist und diese Aufgabe auch gerne übernimmt. Der Pate soll den Vorgesetzten in seiner **Betreuungsfunktion ergänzen**, nicht ersetzen. Der neue Mitarbeiter muß sich nicht wegen jeder Kleinigkeit an seinen Chef wenden, sondern kann vieles im Kollegenkreis klären. Die Patenfunktion kann auch über die Probezeit hinaus sinnvoll sein.

### 3.2 Steckbrief

Als hilfreiche Vorstellungsmaßnahme hat sich auch ein Steckbrief bewährt, der den neuen Mitarbeiter mit Paßbild, wichtigsten Lebensdaten, beruflichem Werdegang und Hobbys vorstellt (vgl. Abb. 4, S. 580). Ein Steckbrief kann in der Werkzeitung veröffentlicht oder in den Postumlauf gegeben werden. Auch kann es sinnvoll sein, eine Sammlung von Steckbriefen der letzten Jahre dem Mitarbeiter zur Einsicht zu geben, so daß er sich über den Zulauf orientieren kann.

### 3.3 Einführungsschrift

Die Einführungsschrift sollte folgende Punkte enthalten:

- Willkommensgruß
- Geschichte des Unternehmens
- Rechtsform des Unternehmens und Unternehmensziele
- Aussagen zu Firmenkultur und Firmenphilosophie
- Produkte bzw. Dienstleistungsprogramm des Unternehmens
- Aufbau des Unternehmens (Organigramm)
- Bereiche des Unternehmens
- Mitarbeiter (Anzahl und Zusammensetzung)

**„STECKBRIEF“ unseres neuen Kollegen**

Name, Vorname : \_\_\_\_\_

Geburtsdatum : \_\_\_\_\_

Ausbildung : \_\_\_\_\_

Eintrittsdatum : \_\_\_\_\_

Geschäftsbereich : \_\_\_\_\_

Tätigkeitsbereich(e) : \_\_\_\_\_

Hobby(s) : \_\_\_\_\_

Familienstand : \_\_\_\_\_

Schwerpunkte der bisherigen Tätigkeit: \_\_\_\_\_

Abbildung 4: Information der Mitarbeiter über einen neuen Kollegen bzw. eine neue Kollegin

- Führungssystem
- Personalabteilung (Ansprechpartner mit Telefonnummer)
- Fort- und Weiterbildungsaktivitäten (Ansprechpartner mit Telefonnummer)
- Vorschlagswesen (Ansprechpartner mit Telefonnummer)
- Sicherheitsvorschriften und Sicherheitsbeauftragter (Ansprechpartner mit Telefonnummer)
- Werkzeitschrift (Erscheinen, Ansprechpartner mit Telefonnummer)
- Vertrauensleute und Betriebsrat (Ansprechpartner mit Telefonnummer)
- Betriebliche Sozialleistungen.

### 3.4 Einführungsseminar

Der Vorteil von Einführungsseminaren besteht darin, daß eine Seminargruppe und damit eine größere Anzahl von neuen Mitarbeitern in das Unternehmen eingeführt werden können. Bei gleichzeitigem Unternehmensentrtritt einer größeren Anzahl von Neuzugängen ist dies vorteil-



## Einführungswoche für Auszubildende

### 1. Tag

- 8.30– 9.30 Begrüßung  
(durch Unternehmensgründer, Führungskräfte des Unternehmens, Ausbilder und Ausbildungsbeauftragten)
- 9.30–10.30 **Warming-up**  
– Steckbrief  
– Visualisierung
- 10.30–12.30 Informationen  
– Info über das Programm  
– Firmenportrait/Zahlen  
– Unternehmensgrundsätze  
– Stempelkarte, Ausweis, Gleitzeit usw.
- 12.30–13.30 Mittagessen
- 13.30–15.30 **Ausbildung im Unternehmen**  
– Ausbildungsplan  
– Ausbildungsinhalte  
– Berichtsheft, Ausbildungsberichte usw.
- 15.30–16.00 **Blitzlicht** (gruppenspezifisches Spiel)

### 2. Tag

- 8.30– 8.45 Begrüßung
- 8.45– 9.30 **Aufgaben des Betriebsrats**
- 9.45–11.45 Betriebsbesichtigung
- 11.45–12.45 **Unsere Produkte – Unsere Kunden**
- 12.45–14.00 Mittagessen
- 14.00–16.30 Collage **Ausbildung – ein neuer Lebensabschnitt beginnt**
- 16.30–? **Happy hour** für alle Auszubildenden im Unternehmen

### 3. Tag

- 8.30– 8.45 Begrüßung
- 8.45–12.30 **Betriebserkundungs-Rallye** (Aktion, in der die Auszubildenden anhand eines Fragebogens selbständig in Gruppen bestimmte Aufgaben lösen. Dabei erhalten sie überwiegend Informationen durch Mitarbeiter des Unternehmens)
- 12.30–13.00 Mittagessen
- 13.00–14.00 Präsentation der Ergebnisse der **Rallye**
- 14.30–15.30 Azubi-Sprecherwahl
- 15.30–16.30 offene Fragen

### 4. Tag

- 8.30– 8.45 Begrüßung
- 8.45–11.00 Ausbilder aus verschiedenen Ausbildungsberufen stellen ausbildungsrelevante Inhalte vor und beantworten offene Fragen.
- 11.00–12.30 Vorstellung und Diskussion des Azubi-Beurteilungsbogens.
- 12.30–13.00 Mittagessen
- 13.00–14.30 **Turmbau-Übung** (gruppenspezifisches Spiel)
- 14.30–15.30 Feedback/Abschluß der Einführungswoche – Übergabe der Auszubildenden an die Fachabteilungen

Abbildung 5: Beispiel eines Plans für die Einführungswoche

haft. Ein Einführungsseminar sollte **unmittelbar nach Eintritt** in das Unternehmen erfolgen, damit Verärgerung über eine zu späte und somit teilweise überflüssige Terminierung vermieden wird. Außerdem sollte die Teilnehmergruppe möglichst homogen sein, damit die Informationsinhalte für alle Anwesenden interessant sind. Verschiedene Referenten und Redner können einzelne Einführungsthemen abdecken und sich dabei gleichzeitig als Repräsentanten des Unternehmens vorstellen.

Das in Abbildung 5 wiedergegebene Beispiel zeigt eine auf die Zielgruppe der Auszubildenden zugeschnittene Einführungswoche (Düsterberg 1990, S. 614).

#### 4. Checkliste zur Einführung neuer Mitarbeiter

##### Begrüßung

- Persönliches Begrüßungs- und Kontaktgespräch zum Empfang
- nach persönlicher Situation erkundigen (z. B. Umzug).

##### Aushändigung von Informations- und Einarbeitungsmaterial

- Informationsbroschüre des Unternehmens
- letzte Nummern der Werkzeitung
- Einführungsschrift
- Fort- und Weiterbildungsverzeichnis
- Führungsgrundsätze und Unternehmensleitlinien
- Haustelesonverzeichnis
- Reisekostenordnung
- Arbeitsordnung, Arbeitszeitordnung
- Unfallverhütungsvorschriften
- Stellenbeschreibung
- Datenschutzbroschüre, Vertraulichkeitsverpflichtung
- Fachaufsätze, Fachbücher
- Arbeitsunterlagen.

##### Erläuterung grundsätzlich wichtiger Punkte

- Arbeitszeit (Frühstücks- und Mittagspause)
- Urlaubsregelung
- Überstundenregelung
- Lohn- und Gehaltszahlung
- Verhalten bei Unfall und Krankheit
- betriebsübliche Gepflogenheiten (Anrede, Rauchen, ...)
- Kleiderordnung.

**Wichtige betriebliche Einrichtungen**

- Parkplätze
- Garderobe
- Kantine (Modalitäten)
- Sanitärräume
- Werkbibliothek
- Hausdruck, Kopierer
- Fortbildungsabteilung
- Vorschlagswesen
- soziale und sportliche Aktivitäten.

**Stellung und Bedeutung der Abteilung bzw. des Arbeitsplatzes im Gesamtunternehmen**

- Überblick Gesamtorganisation
- organisatorische Einbindung im Unternehmen
- Aufgaben der Unternehmenseinheit.

**Rundgang in Unternehmen und Abteilung**

- die wichtigsten Räumlichkeiten zeigen
- Begleiten des Neuen an den vorbereiteten Arbeitsplatz
- das Schwarze Brett zeigen
- Aktenablage zeigen
- Schlüsselfragen klären.

**Vorstellen**

- bei Vorgesetzten, Kollegen, unterstellten Mitarbeitern
- anderen Mitarbeitern, mit denen der Neue zu tun hat
- Betriebsrat, Sicherheitsbeauftragter.

**Arbeitseinweisung**

- Arbeitsaufgaben, Verantwortung und Befugnisse erläutern
- erforderliche Hilfestellungen verabreden
- Einarbeitungsschritte und ggf. Einarbeitungsplan besprechen
- Erwartungen klären.

**Pate**

- Funktion eines Paten erläutern
- Paten und neuen Mitarbeiter miteinander bekannt machen.

**5. Zusammenfassung**

Die Bedeutung der Einführung neuer Mitarbeiter hat zugenommen, u. a. wegen der allgemein gewachsenen Komplexität in der Arbeitswelt. Eine sorgfältig durchgeführte Einführung ist aber trotzdem keine Selbstverständlichkeit.

Wichtige, in einer Überblicksdarstellung zusammengefaßte Kriterien für eine gute Einführung sind:

- ein **realistisch** und aufrichtig geführtes **Bewerbungsgespräch** als stimmige Grundlage für die erste Startphase der Einarbeitung
- eine **sorgfältige Vorbereitung** durch den Vorgesetzten, mit dem Erstellen eines Einführungsfahrplans, Information der zukünftigen Kollegen und Bereitstellen aller nötigen Arbeitsutensilien
- **genaues Berücksichtigen** des **Entwicklungsstandes** des neuen Mitarbeiters sowie ein ihn zur Selbsttätigkeit aktivierendes Beteiligen und Einbinden
- klar verständliche und gut dosierte **Informationen**, ggf. durch eine Informationsbroschüre
- offenes Ansprechen und Klären der gegenseitigen Erwartungen im persönlichen Gespräch unter Vorgabe eines realistischen Anspruchsniveaus
- kollegiale **Kontaktangebote** und persönliche, herzliche Aufnahme im Arbeitsteam
- direktes **Einlenken** und Intervention bei Fehlentwicklungen
- **Betreuung** durch erfahrenen Paten
- Nutzen **zusätzlicher Einführungsmaßnahmen** wie Steckbrief und Einführungsseminar.

### Literatur

- Domsch, M., Grosser, H.* (1985), Integration von Führungskräften, in: Personalwirtschaft, 3, S. 99–103
- Düsterberg, B.* (1990), Neue Wege der Einführung Auszubildender in den Ausbildungsbetrieb, in: Personalführung, 9, S. 612–615
- Freimuth, J.* (1986), Die Einführung neuer Mitarbeiter, in: Personal, Mensch und Arbeit, 5, S. 200–203
- Haberkorn, K.* (1972), Die Einführungsschrift für neue Mitarbeiter, Neuwied/Berlin
- Kieser, A. u. a.* (1990), Die Einführung neuer Mitarbeiter in das Unternehmen, Neuwied/Frankfurt a. M.
- Rehn, M.-L.* (1990), Die Eingliederung neuer Mitarbeiter, eine Längsschnittstudie zur Anpassung an Normen und Werte der Arbeitsgruppe, München/Mering

# Kapitel 16

## Personaleinsatz

Von *Thomas R. Hummel*

1. Ziele und Aufgaben des Personaleinsatzes . . . . .	586
1.1 Die Behandlung älterer Arbeitnehmer . . . . .	588
1.2 Die Behandlung behinderter Mitarbeiter . . . . .	593
2. Einführung neuer Mitarbeiter . . . . .	595
3. Anforderungs- und eignungsgerechter Personaleinsatz . . . . .	598
4. Atypische Beschäftigungsverhältnisse als Instrument des Personaleinsatzes . . . . .	602
5. Organisatorische Rahmenbedingungen für den erfolg- reichen Personaleinsatz . . . . .	603
6. Die rechtlichen Rahmenbedingungen des Personaleinsatzes . . .	606
7. Sonderbereiche des Personaleinsatzes . . . . .	609
7.1 Arbeitssicherheit . . . . .	609
7.2 Fehlzeiten und Krankheit . . . . .	610
7.3 Urlaub . . . . .	611
Literatur . . . . .	612

## 1. Ziele und Aufgaben des Personaleinsatzes

Zweifelsfrei ist die Personalpolitik in den Unternehmen – und hier insbesondere bei den Klein- und Mittelbetrieben – stärker als bisher zu einem wichtigen Bestandteil der Unternehmenspolitik geworden (siehe hierzu den Beitrag von *Wagner* im Kapitel 1 des vorliegenden Bandes sowie Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände 1990).

Gründe lassen sich sowohl im externen Umfeld der Unternehmen (neue Technologien, Marktveränderungen) als auch im internen Bereich (Entwicklung und Höhe der Personalkosten) nennen. Ergebnisse einer nach Branchen und Größenklassen differenzierenden Befragung von Personalleitern bestätigen diese Einflußgrößen (vgl. *Töpfer/Poersch* 1989).

Der Personaleinsatz wird dabei von den beiden wichtigen Elementen der Personalpolitik – der Personalführung und der Personalwirtschaft – tangiert, wobei letzterer hauptsächlich Hilfsfunktionen für die Personalführung zukommen. Eine funktionale Gliederung der Personalwirtschaft verdeutlicht die organisatorische Einbettung des Bereichs Personaleinsatz und seine Interdependenzen zu anderen Funktionalbereichen (vgl. Abb. 1).

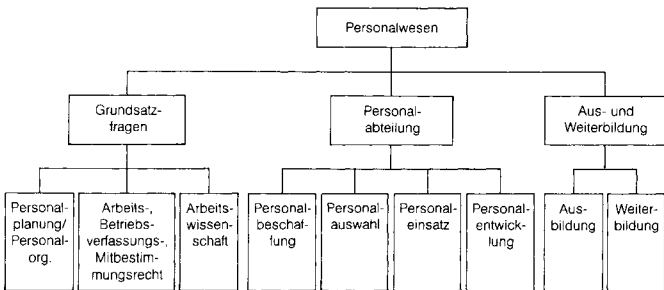


Abbildung 1: Funktionale Eingliederung des Personaleinsatzes in das Personalwesen (*Zander/Hummel* 1985, S. 75)

Zu den **Aufgaben** des Personaleinsatzes gehören demnach die **Zuordnung** der zur Verfügung stehenden Mitarbeiter zu den zu erfüllenden Aufgaben bzw. zu den Arbeitsplätzen. Diese Zuordnung sollte nach quantitativen, zeitlichen und örtlichen Gesichtspunkten erfolgen. Selbstredend sollten die Mitarbeiter entsprechend ihrer Qualifikation eingesetzt werden. Es ist jedoch auch denkbar, daß diese erst durch entsprechende Personalentwicklungsmaßnahmen (vgl. Kapitel 24 von *Olesch* in diesem Band) erworben werden. Ferner soll die Durchführung aller betrieblichen Aufgaben möglichst termin-, qualitäts- und quantitätsge-

recht unter gleichzeitiger optimaler Ausnutzung der Ressourcen in der zur Verfügung stehenden Arbeitszeit erfolgen (vgl. *Olesch* 1989, S. 20). Darüber hinaus gehört zu den Aufgaben des Personaleinsatzes die **ergonomische Gestaltung** der Arbeit und der Arbeitsbedingungen mit Hilfe der Erkenntnisse aus der arbeitswissenschaftlichen Forschung. Aus diesen Aufgabenfeldern lassen sich als ökonomisches Ziel des Personaleinsatzes die **optimale Relation von Personalkosten und Arbeitsergebnis** formulieren.

Zusammenfassend bestehen die Aufgaben des Personaleinsatzes also darin (vgl. hierzu Bundesvereinigung Deutscher Arbeitgeberverbände 1990, S. 57),

- die Mitarbeiter des Unternehmens entsprechend den betrieblichen Erfordernissen einzusetzen und damit
- eine eignungs- und anforderungsgerechte Besetzung der Arbeitsplätze zu sichern.

Im einzelnen lassen sich für den Personaleinsatz aus den obengenannten Aufgaben folgende **Forderungen** ableiten:

- **Kurzfristig** hat der Personaleinsatz für die zeitliche und kapazitätsmäßige Eingliederung der Mitarbeiter in den Arbeitsprozeß zu sorgen, d. h., daß z. B. bei Schwankungen des Beschäftigungsgrades, bei Fehlzeiten, Krankheiten und Urlaub der Mitarbeiter oder bei Freistellung wegen Mutterschaft und Erziehungsurlaub eine **reibungslose Fortführung des Arbeitsprozesses** gewährleistet ist.
- **Mittel- und langfristig** hat der Personaleinsatz die Aufgabe, freiwerdende bzw. neugeschaffene Stellen optimal zu besetzen, Freisetzungen durch innerbetriebliche Umsetzungsmaßnahmen aufzufangen, Fehlbesetzungen von Arbeitsplätzen durch Umsetzung auf einen den Fähigkeiten des Mitarbeiters besser entsprechenden Arbeitsplatz zu korrigieren und die Fähigkeiten der Mitarbeiter an die sich immer schneller wandelnden Arbeitsanforderungen anzupassen.

Insbesondere beim letzten Punkt sind Qualifizierungsmaßnahmen von Bedeutung, die den Mitarbeiter befähigen, andere bzw. höherwertige Aufgaben zu übernehmen. Geeignete Maßnahmen sind hier in einer **systematischen Nachwuchsförderung** zu sehen, die geeignete Mitarbeiter für Führungsfunktionen im Unternehmen vorbereiten (vgl. hierzu auch die Beiträge von *Bellmann*, *Schneider* und *Olesch* in diesem Band).

Umgekehrt sind aber auch die Arbeitsanforderungen an die Fähigkeiten der Mitarbeiter anzupassen. Hier ist insbesondere an arbeitsplatzgestalterische (ergonomische) und ablauforganisatorische Maßnahmen gedacht, die dazu beitragen sollen, daß die Mitarbeiter ihr Qualifikations- und Leistungspotential voll entfalten bzw. erhalten können.

Viele Untersuchungen bestätigen ferner die unterschiedliche Leistungsfähigkeit im Laufe des Tages (vgl. hierzu *Zander* 1990a, S. 26 f. und

Scholz 1989, insbes. S. 271 ff.). Der typische Verlauf einer Leistungskurve ist bei vielen Arbeiten von Bedeutung. Die Unternehmung sollte diesen Verlauf kennen, um Fehler und Minderleistungen richtig beurteilen zu können. Die Unternehmung sollte auch wissen, daß die Leistungskurve für jeden Mitarbeiter individuelle Unterschiede aufweist; es gibt allerdings bestimmte Gemeinsamkeiten wie

- a) Leistungshoch am Vormittag, ca. 10 Uhr,
- b) Leistungstief nach der Mittagspause, bis ca. 16 Uhr und
- c) ein Zwischenhoch, bis ca. 18 Uhr.

Bei allen Bemühungen, die Arbeitszeit dem Lebensrhythmus anzupassen, sind jedoch auch gesetzliche Bestimmungen zu beachten (z. B. die Arbeitszeitordnung), welche u. U. restriktiv wirken oder den generellen Rahmen für den Personaleinsatz darstellen. Eine weitere wesentliche Aufgabe der für den Personaleinsatz Verantwortlichen besteht darin, daß Arbeitsplätze geschaffen oder neustrukturiert werden für Personengruppen („besondere Mitarbeitergruppen“, Mag 1989, S. 123 ff.) mit gewandelter bzw. eingeschränkter Leistungsfähigkeit, wie älteren Arbeitnehmern und Behinderten, die darüber hinaus besonderen Schutzgesetzen i. S. von Zeitrestriktionen und/oder Beschäftigungsverboten unterworfen sind, die ihrerseits wiederum besondere Anforderungen an die Personaleinsatzplanung stellen.

### 1.1 Die Behandlung älterer Arbeitnehmer

Unter dem Begriff der älteren Arbeitnehmer wollen wir in Anlehnung an Gaugler (1990) Personen verstehen, die sich im letzten Drittel ihres Berufslebens befinden und somit das 50. bzw. 55. Lebensjahr überschritten haben. Andere Definitionen wie z. B. die der OECD beziehen jene Personen als ältere Mitarbeiter ein, die in der zweiten Hälfte ihres Berufslebens stehen, noch nicht das Pensionsalter erreicht haben und noch arbeitsfähig sind. Demnach müßte man hier die Altersgrenze zwischen dem 40. und dem 45. Lebensjahr ansetzen (vgl. Mag 1989, S. 124). Angesichts der demographischen Entwicklung in Deutschland, mit der Konsequenz eines steigenden Anteils dieser Alterskategorie an der Gesamtzahl der erwerbstätigen Bevölkerung, gewinnt diese Gruppe an Gewicht.

Die Bedeutung für den Personaleinsatz ist nun ein zweifacher. Einerseits ist beim Einsatz älterer Mitarbeiter auf alle Fälle eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat zu empfehlen. Nach dem Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) sind im § 75 „Grundsätze für die Behandlung der Betriebsangehörigen“ kodifiziert; der Absatz 1 formuliert hierzu: . . . „Sie (Arbeitgeber und Betriebsrat) haben darauf zu achten, daß Arbeitnehmer nicht wegen Überschreitung bestimmter Altersstufen benachteiligt werden“.



Im § 80 Abs. 1 Punkt 6 BetrVG ist geregelt, daß der Betrieb die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer zu fördern hat, und der § 96 Abs. 2 BetrVG schließlich regelt die Berücksichtigung der Belange älterer Arbeitnehmer für den Bereich beruflicher Bildungsmaßnahmen. Andererseits wird man sich mit der Frage eines **Qualifikationswandels älterer Mitarbeiter** auseinandersetzen, der ja häufig vereinfachend mit einer Gleichsetzung von zunehmendem Alter und einer abnehmenden Leistungsfähigkeit in allen für die Berufstätigkeit relevanten Bereichen gesehen wird. Neuere gerontologische Forschungsergebnisse sprechen dagegen eher von einem Qualifikationswandel. Man geht also davon aus, daß sich bei älteren Mitarbeitern die Qualifikation und die Leistungsbeiträge (Leistungsbereitschaft) ändern (vgl. *Gaugler* 1990, S. 2). In Abbildung 2 (S. 590) sind in Form einer Checkliste die wesentlichen Einflußgrößen bei der Erfassung von Leistungswandlungen bei älteren Mitarbeitern dargestellt.

Speziell für die betriebliche Personalarbeit lassen sich einige Prinzipien im Hinblick auf ein erfolgreiches Personalmanagement älterer Arbeitnehmer ableiten:

- Förderung und Stimulierung der Eigeninitiative und der Selbstverantwortung;
- Führung älterer Arbeitnehmer als spezielle Mitarbeitergruppe;
- Gewährung individueller Wahlmöglichkeiten der Pensionierung;
- Angebot umfassender, über monetäre Maßnahmen hinausgehender Problemlösungshilfen.

Darüber hinaus lassen sich einige spezifische Teilaufgaben der Personalarbeit für ältere Arbeitnehmer nennen:

- Abstimmung der Inhalte und Methoden der beruflichen Weiterbildung an die besonderen Erfordernisse;
- Gestaltung der Arbeitsbedingungen;
- entsprechende Schulung der Führungskräfte für den Personaleinsatz und den Umgang mit älteren Mitarbeitern und
- Bereitstellung von Arbeitsplätzen und Sonderaufgaben für ehemalige Mitarbeiter in Form variabler Teilzeitbeschäftigung und/oder freier Mitarbeit.

Im folgenden werden einige Tätigkeiten, die für leistungsgewandelte ältere Mitarbeiter geeignet sind, genannt sowie arbeitserleichternde technische und sonstige Hilfen und Maßnahmen, die der individuellen Gestaltung der Arbeit für ältere Mitarbeiter dienen, aufgeführt. Bei altersbedingten Umsetzungen sollten ebenfalls die im folgenden gegebenen Hinweise Berücksichtigung finden (entnommen wurden diese Empfehlungen aus: Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände 1990, S. 69–71).

**Formular: Erfassung von Leistungswandlungen insbesondere bei älteren Mitarbeitern**

(Familienname) (Vorname) (geb.) (Stamm-Nr.) (Kostenstelle)

(Betriebsabteilung) (Tätigkeitsart) (in Abteilung seit) (Eingruppierung)

**Fragen an den Vorgesetzten:**

1. Welchen Anlaß haben Sie gesehen, diesen Fragebogen auszufüllen?
2. Beschreiben Sie bitte Ihre Beobachtungen.
3. Halten Sie Ihre Beobachtungen für ein Anzeichen von Leistungswandel, ggf. Anzeichen für zu hohe Anforderungen durch den Arbeitsbereich?
4. Wenn ja, welcher Art und wie wirken sie sich aus?
5. Halten Sie eine Weiterbeschäftigung am jetzigen Arbeitsplatz ohne Veränderung für möglich?
6. Halten Sie die Weiterbeschäftigung am jetzigen Arbeitsplatz für möglich, wenn Arbeitsplatzveränderungen vorgenommen werden? (Vorgeschlagenes kennzeichnen oder hinzufügen)
7. Halten Sie die Weiterbeschäftigung am jetzigen Arbeitsplatz **nicht** für möglich und warum nicht?
8. Sollte nach Ihrer Meinung eine Versetzung an eine andere Arbeit sofort oder innerhalb welcher Zeit/bis zu welchem Zeitpunkt erfolgen?
9. Hat der Arbeitnehmer den Wunsch nach Versetzung geäußert?
10. Haben Sie in Ihrer Abteilung einen anderen geeigneten Arbeitsplatz?
11. Falls Sie die Fragen 7-9 mit Ja beantwortet haben:  
Welche besonderen persönlichen und fachlichen Fähigkeiten bringt der Arbeitnehmer mit oder könnten entwickelt werden, um die Umsetzung abzusichern?

Datum \_\_\_\_\_

Unterschrift \_\_\_\_\_

(Verantwortlicher Vorgesetzter)

*Abbildung 2: Erfassung von Leistungswandlungen insbesondere bei älteren Mitarbeitern (Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände 1990, S.62 und 63)*

Für ältere gewerbliche Mitarbeiter:

- Arbeiten an Maschinen mit einfacher Bedienung
- Kontrollarbeiten
- Werkstattarbeiten (Werkzeug-, Modellbau)
- Maschinen-, Kraftfahrzeugwartung (Reparatur, Instandhaltung)
- Lager- und Magazinarbeiten (Werkzeug-, Materialausgabe)
- registrierende und statistische Arbeiten
- leichte Büro- und Schreibearbeiten, Botendienst
- verantwortungsvolle Überwachungsarbeiten
- Postversand, Telefondienst
- Pförtner-, Wärter-, Garderoben-, Reinigungsdienst, Fahrstuhlbedienung.

Für ältere Angestellte:

- Aufgaben des Unterweisens, Anlernens und Unterrichtens, die Berufs-, Betriebs- und Lebenserfahrung – verbunden mit Reife und Verantwortungsgefühl – verlangen,
- kontrollierende, planende, beratende, aber auch dispositive Tätigkeiten.

Eine andere Möglichkeit, ältere Mitarbeiter leistungsgerecht zu beschäftigen, besteht darin, die qualitativen Anforderungen am Arbeitsplatz zu verändern. So kann eine Arbeit auf den älteren Mitarbeiter zugeschnitten werden, z. B. indem

- Teilfunktionen ausgeklammert werden, denen der ältere Mitarbeiter nicht mehr gewachsen ist, und andere Teilfunktionen stärker einbezogen werden, die er aufgrund seiner gewandelten Leistungsstruktur besser erfüllen kann,
- einfache Aufgaben mit größerer Verantwortung ausgestattet werden.
- Betroffener muß rechtzeitig in das Umsetzungsverfahren eingeschaltet werden.
- Durch persönliche Gespräche zwischen Vorgesetztem – ggf. auch (Betriebs-)Arzt – und Betroffenen sollte eine positive Einstellung des Mitarbeiters zu seiner Umsetzung erreicht werden.
- Die neue Arbeitsaufgabe muß dem Mitarbeiter das Gefühl geben, eine volle Leistung zu erbringen.
- Die neue Tätigkeit sollte fachlich auf der Grundlage des erlernten Berufes gesucht werden, um die vorhandene Erfahrung zu nutzen.
- Mit der Umsetzung sollte für den Mitarbeiter möglichst kein beruflicher Abstieg verbunden sein.
- Führungskräfte müssen zur Übernahme und produktiven Beschäftigung älterer Mitarbeiter motiviert werden.

Beispiel: Die Kostenstelle, in der der ältere Mitarbeiter tätig ist, wird nur mit dem Teil der Gesamtvergütung des Älteren belastet, der den tatsächlichen Anforderungen seines Arbeitsplatzes und seiner Lei-

stung entspricht. Mit dem ihm gewährten Verdienstaussgleich hingegen wird zweckmäßigerweise eine allgemeine Sozialkostenstelle belastet, deren Gesamtbetrag am Jahresende gleichmäßig auf alle Kostenstellen verteilt wird.

- Notwendige Qualifizierungsmaßnahmen sind rechtzeitig einzuleiten. Auskunft über außerbetriebliche Bildungsveranstaltungen geben die örtlichen Arbeitsämter. Die Bundesanstalt für Arbeit fördert unter bestimmten Voraussetzungen sowohl die Teilnahme an Maßnahmen, die das Ziel haben, berufliche Kenntnisse festzustellen, zu erhalten, zu erweitern oder der technischen Entwicklung anzupassen, oder einen beruflichen Aufstieg zu ermöglichen (berufliche Fortbildung), wie auch die Teilnahme an solchen Maßnahmen, die den Übergang in eine andere geeignete berufliche Tätigkeit ermöglichen (berufliche Umschulung). Auskunft darüber gibt das zuständige Arbeitsamt.

Bei den hier vorgeschlagenen Maßnahmen sollte allerdings immer darauf geachtet werden, daß möglichst viel an Erfahrung, die der Arbeitnehmer in seinem bisherigen Berufsleben erworben hat, in der neuen Tätigkeit Anwendung finden kann. Bei einigen der genannten Tätigkeiten wird dies sicherlich nicht immer der Fall sein. Eine Abwägung möglicher Alternativen sollte daher mit dem Arbeitnehmer diskutiert werden. Nur auf diesem Wege wird man den Mitarbeiter für seine neue Aufgabe gewinnen und motivieren können.

Ferner unterliegt die Besetzung von Arbeitsplätzen mit bestimmten Personengruppen besonderen Schutzbestimmungen, die bis zu Beschäftigungsverböten reichen können; dies gilt insbesondere für Jugendliche und Auszubildende, ausländische Arbeitnehmer, Behinderte und weibliche Arbeitnehmer (vgl. zum Thema Frauenerwerbsarbeit die Sammelrezension von *Tatschmurat* 1987).

Die oben angesprochenen Zeitrestriktionen und Beschäftigungsverbote sind für Jugendliche, weibliche Mitarbeiter und Behinderte im wesentlichen im Jugendarbeitsschutzgesetz (JArbSchG), in der Arbeitszeitordnung, im Mutterschutzgesetz (MuSchG) sowie im Schwerbehindertengesetz (SchwbG) enthalten.

Beispiele für arbeitserleichternde technische und sonstige Hilfen und Maßnahmen, die der individuellen Gestaltung der Arbeit für ältere Mitarbeiter dienen (entnommen aus: Bundesverband der Deutschen Arbeitgeberverbände 1990, S. 69), sind:

### 1. Verminderung körperlicher Belastungen, z. B. durch:

- Sitzgelegenheiten (Roll-, Schwenk-, Stand-, Pendel- oder Hängesitz)
- Arm- und Fußstützen
- individuell angepaßte Griff Formen an Werkzeugen oder Bedienungselementen von Maschinen

- Haltevorrichtungen für Werkzeuge und Arbeitsgegenstände
- Umstellung der Bedienungselemente von Hand- auf Fußbedienung
- Hebevorrichtungen zum Bewegen schwerer Werkstücke
- Verwendung pneumatischer Futter zum Spannen der Werkstücke
- Verwendung von Transportwagen mit drehbarer Plattform
- Verwendung von Hubwagen zum Transportieren und Heben schwerer Lasten
- Verwendung von Rollbahnen.

## 2. Verminderung belastender Umgebungseinflüsse, z. B. durch:

- Staubmasken, Schutzschilde, Gehörschutzmittel, Absaugvorrichtungen u. ä.
- Fernsteuerung von Maschinen und Aggregaten
- Anpassung der Beleuchtung (s. im einzelnen die folgenden Ausführungen über Arbeitsplatzbeleuchtung und ältere Mitarbeiter).

### *Ältere Mitarbeiter und Arbeitsplatzbeleuchtung*

Im Gegensatz zur Alterssichtigkeit kann die Sehschärfe nicht durch Brillen, aber in Grenzen durch Erhöhung der Beleuchtungsstärke ausgeglichen werden; ältere Menschen brauchen mehr Licht.

Um die Anteile der besonderen Mitarbeitergruppen an der Gesamtzahl der Erwerbstätigen zu verdeutlichen wurden diese in der Tabelle 1 (S. 594) zusammengefaßt. Ein methodischer Hinweis auf die Zahlenwerte ist dabei notwendig. Aufgrund gesetzlicher Definitionen und allgemeiner Konventionen (z. B. bei den älteren Arbeitnehmern) in einzelnen Statistiken sind lediglich die weiblichen Arbeitnehmer definitionsgemäß unumstritten; z. B. bei den Behinderten hängt die jeweilige Zahl von entsprechenden gesetzlichen Definitionen ab (vgl. hierzu *Mag* 1989, S. 126).

## 1.2 Die Behandlung behinderter Mitarbeiter

Wie bereits angedeutet, gibt es keine einheitliche Definition des Behinderten oder behinderten Mitarbeiters (vgl. *Mag* 1989, S. 125). Für die betriebliche Personalarbeit ist es daher sinnvoll, von der Definition des SchwbG auszugehen. „Schwerbehinderte . . . sind Personen, mit einem Grad der Behinderung von wenigstens 50 . . .“ (§ 1 SchwbG). Als Behinderung wird dabei . . . „die Auswirkung einer nicht nur vorübergehenden Funktionsbeeinträchtigung angesehen, . . . die auf einem regelwidrigen körperlichen, geistigen oder seelischen Zustand beruht. Regelwidrig ist der Zustand, der von dem für das Lebensalter typischen abweicht. Als nicht nur vorübergehend gilt ein Zeitraum von mehr als 6 Monaten“ (§ 3 SchwbG). „Personen mit einem Grad der Behinderung von weniger als 50, aber wenigstens 30, . . . sollen Schwerbehinderten gleichgestellt werden, wenn sie infolge ihrer Behinderung ohne die

Tabelle 1: Anteil der besonderen Mitarbeitergruppen an den Erwerbstätigen im Zeitvergleich (Mag 1989, S. 126)

Jahr	Mitarbeiter- gruppe	(1) jugendl. Arbeitr. (15-20) in Tsd.	(2) ältere Arbeitr. (über 40) in Tsd.	(3) weibl. Arbeitr. in Tsd.	(4) aus- ländi- sche Arbeitr. in Tsd.	(5) schwer- behinderte Arbeitr. in Tsd.	(6) Gesamt- zahl d. Erwerbs- tätigen in Tsd.
	1975	absolut relativ	2303 8,9	11409 43,9	9639 37,1	2171 8,4	508 2,0
1976	absolut relativ	2214 8,6	11371 44,2	9580 37,2	2055 8,0	566 2,2	22752 100 %
1977	absolut relativ	2167 8,4	11508 44,5	9638 37,2	2041 7,9	646 2,5	25884 100 %
1978	absolut relativ	2215 8,5	11614 44,6	9695 37,3	2027 7,8	712 2,7	26021 100 %
1979	absolut relativ	2374 9,0	11807 44,8	9860 37,4	2040 7,7	780 3,0	26347 100 %
1980	absolut relativ	2251 8,4	12339 45,9	10092 37,6	2167 8,1	880 3,3	26874 100 %
1981	absolut relativ	2190 8,1	12537 46,5	10174 37,8	2176 8,1	/ /	26947 100 %
1982	absolut relativ	2091 7,8	12680 47,4	10182 38,0	2143 8,0	921 3,4	26774 100 %
1983	absolut relativ	2033 7,7	12683 47,9	10126 38,2	2075 7,8	869 3,3	26477 100 %
1984	absolut relativ	1942 7,3	12589 47,3	10171 38,2	2104 7,9	824 3,1	26608 100 %
1985	absolut relativ	1934 7,3	12248 46,0	10225 38,4	2022 7,6	785 3,0	26626 100 %

Zahlenangaben für die Positionen (1) bis (4) nach den jeweiligen Statistischen Jahrbüchern der Bundesrepublik Deutschland der Jahre 1976 bis 1986, für die Position (5) nach den Amtlichen Nachrichten der Bundesanstalt für Arbeit.

Gleichstellung einen geeigneten Arbeitsplatz ... nicht erlangen oder nicht behalten können“ (§ 2 SchwbG).

Darüber hinaus besteht für den Arbeitgeber die gesetzliche Pflicht zur Beschäftigung behinderter Mitarbeiter. Die Unternehmen müssen auf wenigstens 6 Prozent ihrer Arbeitsplätze Schwerbehinderte beschäftigen, sofern sie über mindestens 16 Arbeitsplätze verfügen. Das einzelne Unternehmen ist allerdings frei in der Auswahl der Schwerbehinderten

und der Arbeitsplätze, die es in Erfüllung der Beschäftigungspflicht besetzen will.

Im Auftrag des Bundesarbeitsministeriums baut das Institut der deutschen Wirtschaft derzeit eine Datenbank auf, die zum Ziel hat, alle wichtigen Informationen für die Eingliederung von Behinderten in die Arbeitswelt aufzuarbeiten (Handelsblatt vom 15. 1. 1991). Gespeichert werden sollen z. B. technische Hilfen, Hinweise zur Arbeitsplatzgestaltung oder zu Berufsbildungsmöglichkeiten, Literatur und Forschungsergebnisse sowie wichtige Anschriften. Die Sammlung von Beispielen beruflicher Eingliederungen steht dabei im Vordergrund. Folgende Ziele werden damit verfolgt:

- in der Praxis vorhandenes Wissen über Problemlösungen zu sammeln und nutzbar zu machen;
- die Anzahl der möglichen Arbeitsbereiche für Behinderte durch Beispiele zu erweitern;
- neue Perspektiven für die Eingliederung Behinderter zu eröffnen;
- die Grundlagen für einen breit angelegten Erfahrungsaustausch zu legen und
- Vorurteile und Vorbehalte abzubauen und Betriebe und Verwaltungen für die Eingliederung Behinderter zu motivieren.

Der Aufbau der Datenbank soll in seinen Grundstrukturen 1992 abgeschlossen sein und danach nur noch aktualisiert werden.

Zusammenfassend hat *Hentze* (1981, S. 329) Personaleinsatz wie folgt definiert: „Der Personaleinsatz umfaßt die Zuordnung der im Betrieb verfügbaren Mitarbeiter zu den zu erfüllenden Aufgaben (bzw. Arbeitsplätzen) in quantitativer, qualitativer, zeitlicher und örtlicher Hinsicht, so daß die erforderlichen Mitarbeiter ihrer Eignung entsprechend eingesetzt werden und die Durchführung aller Betriebsaufgaben möglichst termin-, qualitäts- und mengengerecht unter gleichzeitiger optimaler (im Hinblick auf die Sach- und Formalziele der Unternehmung) Ausnutzung der Betriebsmittel in der verfügbaren Arbeitszeit erreicht wird. Hierin eingeschlossen ist die Eingliederung der zur Verfügung stehenden Mitarbeiter in den betrieblichen Leistungsprozeß. Auch die Anpassung des Menschen an die Arbeit und der Arbeitsbedingungen an den Menschen unter Berücksichtigung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse sind Gegenstand des Personaleinsatzes, wobei andere personalwirtschaftliche Funktionen Hilfestellung leisten.“

## 2. Einführung neuer Mitarbeiter

Die erfolgreiche Einführung neuer Mitarbeiter ist eine wichtige Aufgabe der Personalpolitik und der Personalführung (vgl. auch den Beitrag von *Lorenzen/Westermann* im Kapitel 15 dieses Handbuchs).

Allein durch eine sorgfältige Auswahl des Bewerbers ist das Problem der Einstellung und Eingliederung noch nicht gelöst. Um die Verwirklichung des Ziels einer möglichst weitgehenden Übereinstimmung menschlicher Fähigkeiten mit den Anforderungen des Arbeitsplatzes zu erreichen, muß der Mitarbeiter, wenn er in fachlicher, gesundheitlicher und menschlicher Hinsicht den Anforderungen der Tätigkeit entspricht, in sein Sachgebiet eingearbeitet werden und – wenn es um den Einsatz eines neuen Mitarbeiters geht – auch in menschlicher Hinsicht in den Betrieb eingeführt werden. Die Integration neuer Mitarbeiter ist der chronologisch erste Schritt, um Personalbetreuung in der Unternehmung konsequent umzusetzen. „Vor allem auch in dieser Phase ist Goodwill und Motivation aufzubauen. Denn bekanntlich wird die Einstellung zur Arbeit, zum Arbeitsplatz und zum Arbeitgeber gerade durch die ersten nachhaltigen Eindrücke stark geprägt“ (Töpfer/Poersch 1989, S. 90).

Gezielte Einarbeitungs- und Einführungsmaßnahmen wirken sich nicht nur positiv auf die Leistungsbereitschaft der neuen Mitarbeiter aus, sie sind vielmehr auch als Präventivmaßnahmen zu verstehen, um einer frühzeitigen Fluktuation zu begegnen; erfahrungsgemäß ist diese im ersten Halbjahr der Betriebszugehörigkeit am größten (vgl. z. B. Zander 1990 b, S. 33). Werden also dieser Phase keine oder zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt und kommt es zu einer vorzeitigen Kündigung, beginnt der Prozeß der Personalsuche und -auswahl erneut. Im Ergebnis entstehen neue Kosten, die bei einer systematisch verlaufenden Einführung u. U. hätten vermieden werden können.

Es hat sich gezeigt, daß schriftliche Informationen über das Unternehmen und dessen Aktivitäten – sofern sie nicht schon Gegenstand der ersten Kontaktaufnahme mit dem neuen Mitarbeiter waren – sowie Informationen zur Einführung in das Unternehmen großes Interesse finden und den Arbeitsbeginn erleichtern, soweit sie vor Arbeitsantritt zur Verfügung gestellt werden können. Hierbei ist insbesondere an Organisationshandbücher und Stellenhandbücher zu denken (vgl. z. B. Prollius 1987).

Auch ein schriftlich vorliegender Fahrplan über den Verlauf der Einarbeitung kann hilfreich sein. Wesentliche Informationen zur Einführung in das Unternehmen können die folgenden sein:

- das Unternehmen in Stichworten (z. B. Entwicklung, Produkt- bzw. Dienstleistungsprogramm, Konzernverbindungen)
- Organisatorischer Aufbau (Organigramm)
- Funktionsbereiche (z. B. Vertrieb, Fertigung, Forschung, Personal, Verwaltung)
- die Mitarbeiter (Größe und Struktur der Belegschaft)
- Inhaber, Geschäftsführung (Besetzung)



- Personalabteilung (Namen und Funktionen der Sachbearbeiter, Telefon, Sprechstunden)
- Sozialberatung (Räume, Telefon und Sprechstunden)
- Betriebsrat (Besetzung und Aufgaben)
- Vertrauensmann der Schwerbehinderten
- Freiwillige betriebliche Sozialleistungen (z. B. betriebliche Altersversorgung)
- Betriebliche Entgeltregelung (z. B. betriebliches Leistungslohnsystem)
- Arbeitszeitregelung
- Mitarbeiterbeurteilung
- Betriebliche Aus- und Fortbildungsmaßnahmen (z. B. Meisterkurse)
- Arbeitssicherheitsdienst (allgemeine Hinweise, Name und Telefon der Sicherheitsfachkräfte und Sicherheitsbeauftragten)
- Betriebsärztlicher Dienst (Name und Standort des Betriebsarztes und des medizinischen Hilfspersonals sowie der „Ersthelfer“, Telefon, Sprechstunden, Verhalten bei Erster Hilfe)
- Verhalten im Betrieb (Arbeitsordnung)
- Betriebliches Vorschlagswesen (Informationsbroschüre, BVW-Beauftragter, Telefon und Sprechstunden)
- Mitarbeiterinformation (Erscheinen, Anschrift und Telefon der Redaktion)

Arbeitsteilig ergibt sich, daß die fachliche Einführung des neuen Mitarbeiters vor allem Aufgabe des unmittelbaren Vorgesetzten ist; die Einführung in das Unternehmen dagegen obliegt der Personalabteilung. Wichtig ist dabei während der Einarbeitungs- und Einführungsphase, mit dem Mitarbeiter in ständigem Kontakt zu bleiben und mit ihm über seine Erfahrungen und/oder Wünsche zu sprechen. Hierzu hat sich in der Praxis das „Patensystem“ bewährt. Der Pate steht dem neuen Mitarbeiter beratend zur Seite und erleichtert auch die Kontaktaufnahme zu den neuen Kollegen.

Es ist allerdings zu beachten, daß es ein Patentrezept zur richtigen Einführung neuer Mitarbeiter, das für alle Betriebe, unabhängig von Branche, Größe und Belegschaftsstruktur Gültigkeit hat, nicht gibt.

Besonderheiten können sich auch ergeben bei der Einführung der in Abschnitt 1 dieses Kapitels behandelten „besonderen Mitarbeitergruppen“.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß allzu häufig noch den Phasen der Personalsuche und den Einstellungsformalitäten mehr Aufmerksamkeit geschenkt wird als der äußerst wichtigen Aufgabe der Einführung und Einarbeitung des neuen Mitarbeiters.

### 3. Anforderungs- und eignungsgerechter Personaleinsatz

Wir haben es als eine wesentliche Aufgabe des Personaleinsatzes angesehen, eine  **eignungs- und anforderungsgerechte Besetzung der Arbeitsplätze** zu sichern; dies bedeutet u. a., die Arbeitsanforderungen an die Fähigkeiten der Mitarbeiter anzupassen oder z. B. durch Qualifizierungsmaßnahmen die Mitarbeiter für ihre derzeitige oder eine höherwertige Tätigkeit zu qualifizieren. Die Tabelle 2 gibt hier eine systematische Arbeitshilfe, aus der jeweils der organisatorische Arbeitsschritt sowie die entsprechenden personellen Zuständigkeiten abgeleitet werden können.

Hieraus wird deutlich, daß die Zuordnung nicht nur unter rein betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten getroffen werden kann, sondern daß auf die zunächst vorhandenen persönlichen Voraussetzungen

*Tabelle 2: Anforderungs- und eignungsgerechter Personaleinsatz mit Arbeitshilfen (Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände 1990, S. 59)*

Arbeitsschritt	zuständig
a) Ermittlung der Anforderungen der Stelle	Organisation Arbeitsvorbereitung Personalabteilung Vorgesetzter
b) Beurteilung von Eignung und Leistung des Mitarbeiters	Vorgesetzter Personalabteilung
c) Bei überdurchschnittlichen Leistungen und Aufstiegsbereitschaft Maßnahmen der Aufstiegsqualifizierung (Personalentwicklung) planen	Vorgesetzter Personalabteilung
d) Bei Qualifikations- und Leistungsdefiziten Maßnahmen der Anpassungsqualifizierung planen	Vorgesetzter Personalabteilung
e) Bei absehbarem Wegfall der Stelle durch Rationalisierung o. ä., wenn irgend möglich, Qualifizierungsmaßnahmen für Einsatz auf anderer Stelle planen	Vorgesetzter Personalabteilung
f) Durchführung der geplanten Qualifizierungsmaßnahmen	Personalabteilung Vorgesetzter/ Mitarbeiter
g) Im Falle c) und e): bei erfolgreicher Qualifizierung und freier Stelle Umsetzung	Vorgesetzter Personalabteilung
h) Im Falle d): Bei erfolgreicher Qualifizierung Weiterbeschäftigung auf bisheriger Stelle Bei nicht erfolgreicher Qualifizierung, wenn möglich, Umsetzung auf geeignete andere Stelle	Vorgesetzter Personalabteilung

und Belange der Mitarbeiter Rücksicht zu nehmen ist. Zum wirksamen Erreichen dieses Ziels sollten die Personalabteilung und/oder die Linienabteilungen dafür sorgen, daß (vgl. *Bisani* 1983, S. 171 ff.)

- möglichst vollständige Informationen für eine Zuordnungsentscheidung vorliegen;
- das vorhandene Personal bei der Zuordnung nach einzelnen Beschäftigungsgruppen unterschieden wird sowie die bereits angesprochenen besonderen Mitarbeitergruppen berücksichtigt werden, und daß
- die örtliche und zeitliche Zuordnung der Arbeitskräfte zu den geeigneten Arbeitsplätzen entsprechend den spezifischen Gegebenheiten der Unternehmung mit Hilfe von qualitativen und/oder quantitativen Verfahren unterstützt wird.

Bei den qualitativen Verfahren geht es um die Frage: „Wie lassen sich Mitarbeiter mit unterschiedlichen Fähigkeiten und Kenntnissen optimal auf Arbeitsplätze mit unterschiedlichen Anforderungen verteilen?“ Bei der quantitativen Zuordnung geht es dagegen um die Optimierung der Zeit und den Umfang des Personaleinsatzes bei vergleichsweise einheitlicher Eignungsstruktur der verfügbaren Mitarbeiter.

Die Entscheidung über die optimale Zuordnung der Mitarbeiter auf die vorhandenen oder neu zu schaffenden Arbeitsplätze setzt dabei möglichst vollständige Informationen voraus über (vgl. *Nowak* 1988, S. 108 f.):

- Anforderungen des einzelnen Arbeitsplatzes;
- Gesamtheit der zu besetzenden Arbeitsplätze und
- die Fähigkeiten sowie Präferenzen der Mitarbeiter.

Diese Informationen sollten bereits zu Beginn der Planungsphase des Personaleinsatzes zur Verfügung stehen. Zur Festlegung der Anforderungen an die Arbeitsplätze dienen als organisatorisches Hilfsmittel insbesondere schriftlich vorliegende Stellenbeschreibungen (vgl. z. B. *Knebel/Schneider* 1985 und *Berger* 1989) sowie Befragungen der Mitarbeiter und/oder der Vorgesetzten.

Die Zuordnung kann dabei nicht nur unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten erfolgen; die persönlichen Voraussetzungen der Mitarbeiter sind unbedingt zu beachten. Die Arbeitsplatz- und Mitarbeiterdaten sind dabei anhand einheitlicher Kriterien zu erfassen und gegenüberzustellen (vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung 1979, S. 95 f.). Tabelle 3 (S. 600) stellt in systematisierender Form Merkmalsgruppen und die entsprechenden Arbeitsplatz- und Personaldaten gegenüber. Sowohl eine Unterforderung als auch eine Überforderung beim Personaleinsatz der Mitarbeiter ist dabei zu vermeiden; in der Konsequenz würde beides zu Enttäuschung, Frustration und Streß führen sowie im Endeffekt zur Trennung von der Unternehmung. Sollten sich allerdings

Tabelle 3: Arbeitsplatz- und Personaldaten

Merkmalgruppe	Arbeitsplatzdaten	Personaldaten
1. Identifizierende Merkmale	Identifizierende Merkmale	Identifizierende Merkmale
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbeitsplatznummer</li> <li>- Arbeitsplatzbezeichnung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personalnummer</li> <li>- Name, Vorname</li> <li>- Adresse, Telefon</li> </ul>
2. Allgemein beschreibende Merkmale	allg. beschreibende Merkmale	allg. beschreibende Merkmale
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbeitsinhalt</li> <li>- Arbeitsmittel</li> <li>- Arbeitsraum</li> <li>- Arbeitsorganisation</li> <li>- Tarifgruppe</li> <li>- Arbeitsplatzwert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geschlecht</li> <li>- Geburtsdatum</li> <li>- Staatsangehörigkeit</li> <li>- Familienstand</li> <li>- Tarifgruppe</li> <li>- Sonderrechte (z. B. Schwerbehinderter)</li> </ul>
3. Anforderungen an Kenntnisse und Vorliegen von Kenntnissen und Fähigkeiten	Anforderungen an Kenntnisse	Vorliegen von Kenntnissen und Fähigkeiten
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Schulbildung</li> <li>- Fachausbildung</li> <li>- Berufserfahrung</li> <li>- Spezialkenntnisse</li> </ul>	
4. Körperliche Anforderungen und Fähigkeiten	Körperliche Anforderungen	Körperliche Fähigkeiten
	z.B. - Belastung der Muskeln <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausdauer</li> <li>- Geschicklichkeit</li> <li>- Sehen und Hören</li> <li>- Umgebungseinflüsse (Klima, Lärm, Staub usw.)</li> </ul>	
5. Geistige Anforderungen und Fähigkeiten	Geistige Anforderungen	Geistige Fähigkeiten
	z. B. - Auffassungsgabe <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisations- und Dispositionsfähigkeit</li> <li>- rechnerisches Verständnis</li> <li>- Selbständigkeit</li> <li>- Verantwortungsbereitschaft</li> <li>- Führungsfähigkeit</li> <li>- Kontaktfähigkeit</li> <li>- Arbeitsstil</li> </ul>	

Tabelle 4: Ablaufschema „Umsetzung wegen Überforderung“ (Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände 1990, S. 60/61)

Arbeitsschritt	zuständig
Beobachtung von Anzeichen der Überforderung bei einem Mitarbeiter	Vorgesetzter
Durchführung eines Gesprächs mit dem Betroffenen zwecks Klärung der Ursachen der Überforderung Hinweise: Durchführung eines Mitarbeitergesprächs zwecks Klärung der Ursachen der Überforderung	Vorgesetzter Personalabteilung
Eventuell (betriebs-)ärztliche Untersuchung	(Betriebs-)Arzt
Bei Mängeln in der Qualifikation bzw. Leistungswandlungen im fortgeschrittenen Lebensalter Prüfung, ob der Betroffene durch geeignete Bildungs- und/oder arbeitsgestalterische Maßnahmen zur vollwertigen Ausübung seiner Aufgaben befähigt oder auf einem anderen betrieblichen Arbeitsplatz eignungsgerecht eingesetzt werden kann Beispiele: Arbeitserleichternde technische und sonstige Hilfen und Maßnahmen, die der individuellen Gestaltung der Arbeit für ältere Mitarbeiter dienen Hinweise: Tätigkeiten, die für leistungsgewandelte ältere Mitarbeiter geeignet sind	Vorgesetzter Personalabteilung eventuell Betriebsarzt eventuell REFA-Mann oder technischer Berater des Arbeitsamtes
Gemeinsame Weiterbildung über die zu treffende Maßnahme	Vorgesetzter Personalabteilung Betroffener Mitarbeiter
Information des Betriebsrates über die vorgesehene Maßnahme und Einholung seiner Zustimmung (entfällt bei Betrieben mit in der Regel weniger als 20 wahlberechtigten Arbeitnehmern und bei leitenden Angestellten im Sinne des Betriebsverfassungsgesetzes)	Personalabteilung
Durchführung der Maßnahme - Qualifizierungsmaßnahme mit anschließender Weiterbildung am bisherigen Arbeitsplatz oder Umsetzung auf einen anderen Arbeitsplatz Hinweise: Altersbedingte Umsetzungen - Umsetzung auf einen anderen Arbeitsplatz ohne Qualifizierungsmaßnahme	Personalabteilung
Nach Ablauf einer bestimmten Frist Prüfung, ob die getroffene Maßnahme eine befriedigende Dauerlösung darstellt	Personalabteilung Vorgesetzter

erst im Laufe der Zeit Anzeichen der Überforderung von Mitarbeitern zeigen, so sollten die in Tabelle 4 wiedergegebenen notwendigen Arbeitsschritte unter Beachtung der jeweiligen organisatorischen und personellen Zuständigkeiten unternommen werden.

#### 4. Atypische Beschäftigungsverhältnisse als Instrument des Personaleinsatzes

Die **Arbeitszeitgestaltung** und hier insbesondere die **Teilzeitarbeit** gewinnt als Instrument des Personaleinsatzes zunehmend an Bedeutung (vgl. auch den Beitrag von *Rinninsland* im Kapitel 6 dieses Handbuchs). Mit der Frage der ökonomischen Flexibilität als Überlebensstrategie von Unternehmen ist auch die Frage nach dem richtigen Zeitmanagement verbunden. Teilzeitarbeit bietet hier erhebliche Flexibilitätsansprüche und dient der Anpassung an veränderte Konstellationen (vgl. z. B. *Hoss* 1990, S. 130, sowie *Glaubrecht/Wagner/Zander* 1984).

Die traditionelle Einheit von Arbeitszeit und Betriebszeit ist z. B. aus Gründen zunehmender Automatisierung und verstärkten Einsatzes neuer Technologien (vgl. *Meiser/Wagner/Zander* 1991, insbes. S. 149 ff.) nicht mehr aufrechtzuerhalten. Schnellere Amortisation des eingesetzten Kapitals und eine optimale Ausnutzung der Betriebsmittel machen eine Abkehr von dieser Konformität und Uniformität der Arbeitszeit notwendig. Hinzu kommen besondere Arbeitszeit-Bedürfnisse der bereits behandelten „besonderen Mitarbeitergruppen“ und die arbeitsplatzstabilisierende Funktion flexiblerer Arbeitszeiten (vgl. hierzu *Schusser* 1983). Dabei darf allerdings nicht übersehen werden, daß derartige Arbeitszeit-Modelle auch eine Veränderung in der Arbeitsorganisation notwendig machen (vgl. *Hörning/Gerhard/Michailow* 1990).

Die Lösung des Problems zunehmender Abweichung von Arbeitszeit und Betriebszeit liegt offenbar in der **Teilzeitarbeit** (vgl. *Hoss* 1990, S. 132).

Mit Hilfe von Teilzeitarbeit (vgl. Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände 1987 und 1990, S. 75)

- lassen sich die notwendigen Betriebszeiten rationeller, d. h. arbeitsanfallgerechter – und damit flexibler – organisieren als nur mit Vollzeitarbeit;
- kann das Qualifikationspotential einer beachtlichen Gruppe von Arbeitnehmern – nämlich die der weiblichen Arbeitnehmer – erschlossen werden, die zunehmend an kürzeren Arbeitszeiten interessiert sind. Dies gilt grundsätzlich auch für andere Mitarbeitergruppen, deren Vorstellungen von Arbeit und Leben (Wertewandel) eine Neuorientierung erkennen lassen, und z. B. für ältere Arbeitnehmer, denen durch das Altersteilzeitgesetz aus dem Jahre 1989 die Möglichkeit geboten wird, als Bezieher von Altersruhegeld einer Teilzeitbeschäftigung nachzugehen;
- können notwendige Entlassungen vermieden werden, indem – in beiderseitigem Einverständnis und auf freiwilliger Grundlage – von

Vollzeit- auf Teilzeitarbeit übergegangen wird (Änderungskündigung) und damit beschäftigungspolitische Effekte auftreten;

- können die eigenen Auszubildenden in ein Dauerarbeitsverhältnis übernommen werden, wenn es zunächst an Vollzeitarbeitsplätzen mangelt; gerade für Personalentwicklungsüberlegungen ist dies ein wichtiger Aspekt, da sich die Investition in den Auszubildenden nach Abschluß der Ausbildungsmaßnahme keinesfalls amortisiert hat. Eine von vorneherein auszuschließende Übernahme käme also einer Fehlinvestition gleich.
- kann teure Mehrarbeit (Überstunden) verringert werden.

Zum Ende dieses Abschnitts soll ausdrücklich auf die Beachtung der rechtlichen Rahmenbedingungen des Einsatzes von Teilzeitbeschäftigten eingegangen werden. So unterliegt die Einführung von Teilzeitarbeit grundsätzlich auch der Mitbestimmung des Betriebsrats nach § 87 Abs. 1 Nr. 2 des BetrVG.

Es ist damit zu rechnen, daß im Zuge der Vollendung des gemeinsamen EG-Binnenmarktes in 1993 das europäische Arbeitsrecht einer einheitlichen Regelung unterworfen sein wird. Die Kommission der Europäischen Gemeinschaften hat einige wichtige Richtlinien verabschiedet, die bis Ende 1992 in jeweiliges nationales Recht umgesetzt werden müssen. Drei Vorschläge sollen dazu dienen, den Schutz der Arbeitnehmer in sogenannten atypischen Beschäftigungsverhältnissen dem von Vollzeitbeschäftigten anzupassen. Angesichts der starken Zunahme von Teilzeitarbeit sieht ein Vorschlag vor, daß auch Teilzeitarbeitnehmern ein Recht auf berufliche Weiterbildung zusteht und eine Gleichbehandlung bei den Sozialleistungen gewährleistet ist. Zudem werden die Arbeitgeber verpflichtet, Teilzeitbeschäftigte bei der Gewährung von Jahresurlaub (hier sieht allerdings das Bundesurlaubsgesetz bereits Ansprüche vor), Kündigungsabfindung und Dienstaltersstufen gleichzustellen. Zeitarbeitsverträge sind auf drei Jahre zu begrenzen, und auch beim Gesundheitsschutz und den Sicherheitsvorkehrungen will die EG-Kommission für einen in allen Mitgliedsstaaten einheitlichen Status sorgen.

## **5. Organisatorische Rahmenbedingungen für den erfolgreichen Personaleinsatz**

In der Abbildung 1 (S. 586) haben wir die funktionale Einordnung des Personaleinsatzes in das Personalwesen dargestellt. Im folgenden werden die grundsätzlichen, sich in formalisierten Organisationshilfsmitteln niederschlagenden Aspekte des Personaleinsatzes behandelt. Wir können dabei von den folgenden Hauptaufgaben ausgehen (vgl. Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände 1990, S. 133):

Hauptaufgaben	Zuständigkeiten
1. Erstellung eines Organisationsplans	Unternehmensleitung Organisationsabteilung
2. Erstellung eines Stellen- und Stellenbesetzungsplans	Organisations- und/oder Personalabteilung
3. Durchführung von Stellenbeschreibungen	Organisationsabteilung Personalabteilung Fachabteilung(en)

Die optimale Erfüllung dieser Hauptaufgaben durch die organisatorisch zuständigen Einheiten trägt zur Erreichung der bereits formulierten Bedingungen für einen erfolgreichen Personaleinsatz bei. Der Einsatz entsprechender organisatorischer Hilfsmittel trägt darüber hinaus zu einer größtmöglichen Entfaltung der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter und damit zu einer optimalen Erreichung der Unternehmensziele bei. Neben den oben genannten organisatorischen Hilfsmitteln wie Organisationsplan und Stellenbeschreibung sind weitere Informationsgrundlagen von Bedeutung. Diese können z. B. über eine entsprechende Personalstatistik mit Hilfe von Kennzahlen zur Verfügung gestellt werden.

Die oben genannten **Stellenbeschreibungen** sind dabei sicher eine der wichtigsten organisatorischen Grundlagen für den Personaleinsatz. Als gemeinsamer Nenner aller Stellenbeschreibungen kann festgehalten werden, daß sie (vgl. *Knebel* 1985, S. 14)

- die funktionale und disziplinarische Stellung des Mitarbeiters im betrieblichen Organisationsgefüge definieren;
- das konkrete Arbeitsfeld des Mitarbeiters möglichst genau beschreiben und
- die mit der Position verbundenen Kompetenzen abstecken, um so insgesamt die Selbständigkeit und Eigeninitiative des Stelleninhabers zu fördern.

Es ist dabei keineswegs ins Belieben der Unternehmung gestellt, ob der Mitarbeiter diese Grundinformationen erhält. Nach § 81 Abs. 1 Satz 1 des BetrVG ist es die Pflicht des Arbeitgebers, den Mitarbeiter über dessen Aufgaben und Verantwortungsbereiche sowie über die Art seiner Tätigkeit und ihre Einordnung in den Arbeitsablauf des Betriebes zu informieren (vgl. hierzu auch *Berger* 1989, S. 15).

Zusätzlich zu den genannten Maßnahmen sind das **Mitarbeitergespräch** (vgl. den Beitrag von *Westermann* in Kapitel 20 in diesem Handbuch) zu nennen, mit den Zielsetzungen der Information, der Beratung, der Motivation und der Problemlösung und Entscheidungsfindung. Die **Mitarbeiterbeurteilung** hingegen zwingt die Unternehmung, ihre Vorstellungen über Art und Höhe der Anforderungen an den Mitarbeiter



klar zu definieren, um zu einer Beurteilung der Zielvereinbarungen zu kommen (vgl. den Beitrag von *Wagner* in Kapitel 19 in diesem Handbuch). Mögliche Auswirkungen der Arbeitsstrukturierung sind in Tabelle 5 zusammengefaßt. Dabei ist zu beachten, daß einzelne oder mehrere der genannten Auswirkungen bei Strukturierungsmaßnahmen im Zusammenhang mit der Frage des optimalen Personaleinsatzes auftreten können, also nicht in jedem Fall müssen. Einige der genannten Auswirkungen überschneiden sich, werden aber dennoch genannt, da sie unterschiedliche Aspekte betreffen.

Tabelle 5: Mögliche Auswirkungen der Arbeitsstrukturierung (summarisch gesehen) (Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände 1990, S. 131)

<b>Auswirkungen aus der Sicht des Mitarbeiters</b>	
<b>vorteilhafte</b>	<b>nachteilige</b>
<p><b>Arbeitsmotivation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- abwechslungsreiche und interessante Arbeit</li> <li>- Leistungserleben</li> <li>- betonte Individualität</li> <li>- gehobenes Selbstwertgefühl</li> <li>- Selbstentfaltung</li> <li>- größere Arbeitszufriedenheit</li> <li>- bessere Aufstiegschancen</li> <li>- mehr Handlungs- und Entscheidungsfreiheit (Arbeitsablauf, -methode, -tempo)</li> <li>- flexible Arbeitszeit (Gleitzeit)</li> <li>- weniger Fremdkontrolle, mehr Eigenkontrolle</li> <li>- mehr Verantwortung</li> <li>- geförderte Eigeninitiative</li> <li>- bessere zwischenmenschliche Kontakte</li> <li>- gehobener sozialer Status</li> </ul> <p><b>Entlastung, Leistung, Lohn</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- physisch-psychisch angepaßte Belastungen</li> <li>- organisatorischer Belastungsausgleich (Belastungswechsel)</li> <li>- verbesserter Informationsaustausch</li> <li>- Monotonie-Abbau</li> <li>- günstige Leistungsentfaltung</li> <li>- vielseitige Kenntnisse</li> <li>- höherer Lohn</li> </ul>	<p><b>Demotivation</b></p> <p>wenn einzelne der nebenstehenden Auswirkungen aus individueller Sicht nicht erwünscht sind, z. B. wenn „mehr Verantwortung“ nicht erwünscht ist</p> <p><b>Belastung, Leistung, Lohn</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- höhere Qualifikationsanforderungen</li> <li>- verstärkte Konzentration auf die Arbeit</li> <li>- größere Umstellungs- und Fortbildungsbereitschaft</li> <li>- Gruppenzwang</li> <li>- weniger Erschwerniszulagen</li> </ul>

noch Tabelle 5

<b>Auswirkungen aus der Sicht des Unternehmers</b>	
<b>vorteilhafte</b>	<b>nachteilige</b>
<p><b>quantifizierbare Auswirkungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- bessere Produktqualität, weniger Ausschuß</li> <li>- höherer Produktionsausstoß</li> <li>- keine Verluste durch Taktabstimmung</li> <li>- keine Springer</li> <li>- weniger Fehlzeiten</li> </ul>	<p><b>erhöhte einmalig anfallende Kosten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Umstellungsvorbereitungen</li> <li>- Schulung der Mitarbeiter</li> <li>- Produktionsausfall in der Umstellungsphase</li> <li>- neue Gebäude und Betriebsmittel</li> <li>- mehr Betriebsmittel, Werkzeuge, Puffereinrichtungen</li> <li>- vergrößerter Platzbedarf</li> </ul>
<p><b>schwer quantifizierbare Auswirkungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- geringere Störanfälligkeit der Produktion, problemloses Auffangen von Störungen</li> <li>- größere Flexibilität bezüglich Stückzahländerungen, Variantenvielfalt, Erzeugnisänderungen, Änderung von Fertigungsverfahren</li> <li>- geringere Fluktuation</li> </ul>	<p><b>erhöhte laufend anfallende Kosten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- längere Anlernzeiten neuer Mitarbeiter (komplexe Arbeitsinhalte)</li> <li>- vermehrte Materialbereitstellung (Puffer, Einzelarbeitsplätze)</li> <li>- geringere Betriebsmittelauslastung (z. B. am Einzelarbeitsplatz)</li> <li>- größere Wartungs- und Pflegekosten (mehr Betriebsmittel)</li> <li>- erhöhte Lohnkosten (höhere Lohngruppen, längere Fertigungszeiten)</li> </ul>
<p><b>kaum quantifizierbare Auswirkungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- größere Attraktivität der Arbeitsplätze, Erfüllung anspruchsvoller Erwartungen</li> <li>- breitere Einsatzmöglichkeiten der Mitarbeiter</li> <li>- verstärkte Initiativen durch Mitarbeiter (Mitdenken, Verbesserungsvorschläge)</li> <li>- verkürzte Informationswege</li> <li>- besseres Betriebsklima</li> </ul>	

## 6. Die rechtlichen Rahmenbedingungen des Personaleinsatzes

In den einzelnen Abschnitten wurde bereits auf die jeweiligen wichtigsten rechtlichen Regelungen, die sich im wesentlichen aus dem BetrVG und entsprechenden Sondergesetzen für die Beschäftigung besonderer Mitarbeitergruppen ableiten, eingegangen.

Nach § 92 des BetrVG hat der Arbeitgeber die Pflicht, den Betriebsrat über die Personalplanung, insbesondere über den gegenwärtigen und künftigen Personalbedarf, sowie über die sich daraus ergebenden personellen Maßnahmen (z. B. Personaleinsatz) rechtzeitig und umfassend an Hand von Unterlagen wie z. B. Stellenbeschreibungen, Stellenplänen und Organigrammen zu unterrichten. Diese Bestimmung schreibt dem

Tabelle 6: Rechte und Pflichten des Arbeitgebers und des Betriebsrates nach § 92 BetrVG (Schumacher 1984, S. 66)

Pflichten des Arbeitgebers § 92 Abs. 1	Unterrichtung über	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. die Personalplanung, insbesondere über den gegenwärtigen und zukünftigen Personalbedarf</li> <li>2. die sich aus der Personalplanung ergebenden personellen Maßnahmen</li> <li>3. über die sich daraus ergebenden Maßnahmen der Berufsbildung</li> </ol>
	Beratung über	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Art und Umfang der erforderlichen Maßnahmen</li> <li>2. Möglichkeiten zur Vermeidung von Härten</li> </ol>
Rechte des Betriebsrates § 92 Abs. 2	Vorschläge über	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. die Einführung einer systematischen Personalplanung</li> <li>2. die Durchführung der Personalplanung</li> </ol>

Arbeitgeber allerdings nicht die Einführung einer Personalplanung vor; damit ist das Beteiligungsrecht an der Personalplanung kein Mitbestimmungsrecht in dem Sinne, daß der Betriebsrat die Einführung oder Durchführung einer Personalplanung erzwingen kann. Tabelle 6 zeigt die Rechte und Pflichten des Arbeitgebers und des Betriebsrates nach § 92 BetrVG im Überblick.

Es ist darauf zu achten, daß der Arbeitgeber u. U. eine Ordnungswidrigkeit begeht, wenn er seiner Unterrichtungspflicht über seine Personalplanung nicht, wahrheitswidrig, unvollständig oder verspätet nachkommt. Nicht zuletzt aus diesen Gründen empfiehlt sich eine vertrauensvolle Zusammenarbeit auf beiden Seiten; diese wiederum setzt entsprechende Kontakte voraus. Das rechtzeitige Einschalten des Betriebsrates kann helfen, Konflikte zu vermindern oder ganz zu vermeiden.

Erfahrungsgemäß verhalten sich die meisten Betriebsräte, Mitarbeiter und Führungskräfte entsprechend dem Vertrauen, das ihnen entgegengebracht wird (vgl. Zander 1990 a, S. 97). Ergebnisse empirischer Befragungen von Personalleitern, deren Unternehmen in den Regelungsbe-  
reich des BetrVG fallen, zeigen, daß rund zwei Drittel der Befragten eine über die Regelungen des BetrVG hinausgehende – zumindest teilweise – Kooperation mit dem Betriebsrat vornehmen.

Etwa ein Drittel tut dies sogar umfassend. Hier herrscht offenbar die Auffassung vor, daß der Betriebsrat als Planungspartner im Unternehmen so wichtig ist, daß eine Konsensstrategie verfolgt wird. Zusammenfassend arbeiten demnach rund 90 Prozent der befragten Unter-

Tabelle 7: Rechtsvorschriften im BetrVG zur Beeinflussung von Zielen und Ablauf der Personalplanung (Schumacher 1984, S. 65)

<b>rechtliche Bestimmung</b>	<b>§ 92</b> Personalplanung	<b>§ 106</b> Wirtschaftliche Angelegenheiten	<b>§ 90-91</b> Gestaltung von Arbeitsplatz, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung	<b>§ 111</b> Betriebsänderungen	<b>§ 96-98</b> Berufsbildung	<b>§ 80</b> Allgemeine Aufgaben	<b>§ 87</b> Soziale Angelegenheiten
<b>Geltungsbereich</b>	jeder Betrieb, der betriebsfähig ist und über Betriebsrat verfügt	Unternehmen mit i. d. R. mehr als 100 Arbeitnehmern	jeder Betrieb	Betrieb mit i. d. R. mehr als 20 Arbeitnehmern	jeder Betrieb	jeder Betrieb	jeder Betrieb
<b>Beteiligungsrecht</b>	Mitwirkung	Mitwirkung	Mitwirkung bei der Planung, korrigierendes Mitbestimmungsrecht	Mitwirkung, Mitbestimmung bei Sozialplan	Mitwirkung bei der Planung, Mitbestimmung bei der Durchführung	Mitwirkung	Mitbestimmung
<b>zuständiges Organ auf Arbeitnehmerseite</b>	Betriebsrat	Wirtschaftsausschuß	Betriebsrat	Betriebsrat	Betriebsrat	Betriebsrat	Betriebsrat
<b>zuständiges Organ auf Arbeitgeberseite</b>	Arbeitgeber	Unternehmer	Arbeitgeber	Unternehmer	Arbeitgeber	Arbeitgeber	Arbeitgeber

nehmen über die gesetzliche Grundlage hinaus mit den Interessenvertretern der Arbeitnehmer zusammen (vgl. hierzu *Töpfer/Poersch* 1989, S. 86 f.).

In Tabelle 7 sind die wesentlichen Rechtsvorschriften genannt, die im Zusammenhang mit dem Personaleinsatz nach dem BetrVG zu beachten sind.

## 7. Sonderbereiche des Personaleinsatzes

Für den Personaleinsatz sind vor allem die Bereiche Arbeitssicherheit, Krankenstand und Fehlzeiten sowie Urlaub bzw. Urlaubsplanung von Bedeutung.

### 7.1 Arbeitssicherheit

Die Begründung, weshalb sich die Unternehmung auf allen Ebenen betrieblicher Hierarchie des Gedankens der Arbeitssicherheit annehmen sollte, ist stets eine dreifache (vgl. *Zander* 1990 a, S. 128 ff.):

- die menschliche Verpflichtung
- wirtschaftliche Überlegungen
- rechtliche Gesichtspunkte.

Arbeitssicherheit kann dabei als das Ziel des Arbeitsschutzes definiert werden. Im engeren Sinne bedeutet dieses Ziel, den Arbeitnehmer an seinem Arbeitsplatz vor Gefahren für Leib und Leben zu schützen. Im weiteren Sinne bedeutet es, den Arbeitsplatz menschengerecht zu gestalten. Verwirklicht wird der Gedanke der Arbeitssicherheit vor allem durch das **Arbeitsschutzrecht**. Hierunter wird die Gesamtheit der Vorschriften verstanden, die dem Arbeitgeber oder Arbeitnehmer in der Regel öffentlich-rechtliche Pflichten auferlegen, um die den Arbeitnehmern durch die Arbeit drohenden Gefahren zu beseitigen oder zu verhindern. Hierzu gehören insbesondere der Gefahrenschutz, der in erheblichem Umfang durch die Unfallverhütungsvorschriften der Berufsgenossenschaften geregelt ist, der Arbeitszeitschutz, der Frauenschutz und der Jugendarbeitsschutz. Der Betriebsrat hat dabei ein Mitbestimmungsrecht bei „Regelungen über die Verhinderung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten sowie über den Gesundheitsschutz im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften oder der Unfallverhütungsvorschriften“ (§ 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG). Darüber hinaus hat der Betriebsrat bei der Durchführung des Arbeitsschutzes mitzuwirken (vgl. hierzu auch *Zander* 1990 b, S. 108 f.).

Auch im Hinblick auf den gemeinsamen Binnenmarkt in 1993 ist eine Reihe von Regelungen für das Gebiet der Arbeitssicherheit getroffen. Mit der Richtlinie des Rates über die Durchführung von Maßnahmen

zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Arbeitnehmer am Arbeitsplatz sind jetzt Mindestnormen geschaffen, die auch beim Umzug eines Unternehmens in ein anderes EG-Land nicht unterschritten werden dürfen. Bei den drei Richtlinien, die der Ministerrat im April 1989 einstimmig verabschiedet hat, handelt es sich vor allem um Mindeststandards für Sicherheit und Arbeitsschutz beim Benutzen von Maschinen, Anlagen und Apparaten (vgl. *Zander* 1990 b, S. 140).

Wichtig ist dabei allerdings, daß es grundsätzlich Sache der Unternehmensleitung oder des mit der Leitung eines Betriebes Beauftragten (z. B. Geschäftsführer) ist, die Maßnahmen des Arbeitsschutzes durchzuführen und im Rahmen des Personaleinsatzes diesen Gedanken durch entsprechende Einweisung, Schulung etc. Rechnung zu tragen sowie die Mitarbeiter durch eine Vorbildfunktion von der Notwendigkeit einer aktiven Arbeitssicherheit zu überzeugen.

Der Arbeitgeber hat dem Betriebsrat den Arbeitsschutz und die Unfallverhütung betreffende Auflagen und Anordnungen den zuständigen Behörden und Versicherungsträgern mitzuteilen, ihm Niederschriften über Arbeitsschutz- oder Unfallverhütungs-Untersuchungen, -Besichtigungen und -Besprechungen sowie eine Durchschrift von Unfallanzeigen auszuhändigen (§ 89 BetrVG).

## 7.2 Fehlzeiten und Krankheit

Fehlzeiten, verstanden als jede beeinflussbare Ausfallzeit, unabhängig davon, ob sie aufgrund von Krankheit, Unfall oder sonstigem Fehlen entstanden ist, haben sich in den letzten 20 Jahren in der bundesdeutschen Wirtschaft und in den Verwaltungen fast verdoppelt (vgl. *Zander* 1990 b, S. 101). Innerhalb der Fehlzeiten sind die krankheitsbedingten Abwesenheiten die herausragende Größe. Maßnahmen zur Eindämmung der Fehlzeiten konzentrieren sich daher in erster Linie auf krankheitsbedingte Fehlzeiten. Innerhalb der Arbeitsunfähigkeitsfälle nehmen die Kurzzeiterkrankungen die bedeutendste Position ein. In den Zeitraum der Lohn- und Gehaltsfortzahlung durch die Betriebe – also in die ersten sechs Wochen der Arbeitsunfähigkeit – fallen nach einer Berechnung der Betriebskrankenkassen ca. 93 Prozent aller Krankheitsfälle.

Für die Planung des Personaleinsatzes stellt diese Form der Fehlzeiten das am schwierigsten zu handhabende Problem dar. In aller Regel sind die Fälle nicht vorhersehbar und daher auch nicht planbar. Kurzfristig kann sicherlich von Fall zu Fall die Arbeitsaufgabe durch einen oder mehrere Kollegen erledigt werden; bei längerer Abwesenheit sollte jedoch eine andere Lösung gefunden werden.

Hierbei bieten sich die Einschaltung von Zeitarbeitsunternehmen sowie der Rückgriff auf Teilzeitbeschäftigung und befristete Arbeitsverhältnisse an. Eine der heikelsten Ursachen für hausgemachte Fehlzeiten liegt allerdings im Führungsverhalten der Vorgesetzten begründet, im Führungsstil. Befragungen in Seminaren zum Thema „Fehlzeiten und Streß am Arbeitsplatz“ ergeben denn auch recht unterschiedliche Ergebnisse beim Selbstbild und der Fremdeinschätzung der Führungskräfte. Auf die Frage „Glauben Sie, daß Unzufriedenheit mit der Arbeit selbst Krankheiten verursachen kann?“ antworteten 96 Prozent der befragten Führungskräften mit „ja“. Die Frage „Glauben Sie, daß Unzufriedenheit mit dem Verhalten eines Vorgesetzten Krankheiten verursachen kann?“ beantworteten ca. 95 Prozent mit „ja“. Daß Unzufriedenheit mit der Arbeit oder dem Verhalten des Vorgesetzten Krankheiten verursachen oder mitverursachen können, darüber war man sich demnach im großen und ganzen klar. Genauso einig waren sich Führungskräfte und Unternehmer, daß sie auf keinen Fall durch ihr Verhalten krankheitsbedingte Fehlzeiten bei ihren Mitarbeitern verursachen können. Darüber sollte jede Führungskraft ernsthaft nachdenken.

### 7.3 Urlaub

Jeder Arbeitnehmer hat nach dem Bundesurlaubsgesetz in jedem Kalenderjahr Anspruch auf bezahlten Erholungsurlaub. Einzelheiten regeln im allgemeinen Tarifverträge oder Betriebsvereinbarungen.

Abweichungen gegenüber dem Bundesurlaubsgesetz (BUrlG) dürfen allerdings nur zugunsten des Arbeitnehmers vorgenommen werden.

Besonderheiten ergeben sich aus den Bestimmungen, die im Zusammenhang mit dem Einsatz der besonderen Mitarbeitergruppen bereits diskutiert wurden. Neben den im BUrlG geregelten Urlaubsansprüchen ist eine Reihe weiterer Urlaubsarten zu nennen: Bildungsurlaub, Beurlaubungen aufgrund der Regelungen des BetrVG, Anspruch auf Urlaub zur Stellensuche nach Kündigung und andere. Für den Personaleinsatz und damit im wesentlichen die Urlaubsplanung sind ebenfalls gesetzliche Bestimmungen zu beachten.

Bei der zeitlichen Festlegung des Urlaubs sind grundsätzlich die Urlaubswünsche des Arbeitnehmers zu berücksichtigen. Ausnahmen sind lediglich aus betrieblichem Interesse oder Urlaubswünschen anderer Mitarbeiter, die aus sozialen Gründen einen Vorrang einnehmen, ableitbar. Allgemeine Urlaubsgrundsätze und Urlaubspläne sind die Richtlinien, nach denen der Urlaub gewährt werden soll.

Bei der Aufstellung allgemeiner Urlaubsgrundsätze und des Urlaubsplans hat der Betriebsrat nach § 87 BetrVG ein obligatorisches Mitbestimmungsrecht. Im Urlaubsplan kann auch die Vertretung oder die

Bestimmung der Reihenfolge geregelt werden, nach der die Wünsche der Arbeitnehmer berücksichtigt werden sollen. Der Urlaubsplan enthält also noch keine konkrete Festlegung des Urlaubszeitpunkts des Arbeitnehmers. Vom Urlaubsplan ist die Urlaubsliste zu unterscheiden, die nur dem Zweck dient, die Urlaubswünsche der Arbeitnehmer festzustellen. Akzeptiert der Arbeitgeber die Urlaubsliste, ohne ihr in angemessener Zeit zu widersprechen, gilt sie als genehmigt.

## Literatur

- Berger, R.* (1989), Stellenbeschreibungen, München
- Bisani, F.* (1983), Personalwesen. Grundlagen, Organisation, Planung, Wiesbaden
- Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (1980), Ältere Mitarbeiter. Praktische Arbeitshilfe für die Betriebe, 2. Aufl., Köln
- Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (1987), Flexible Teilzeitarbeit. Chancen für verbesserte Wirtschaftlichkeit und mehr Beschäftigung, Köln
- Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (1990), Instrumente der Personalarbeit. Praktische Arbeitshilfe für Klein- und Mittelbetriebe, 6. Aufl., Köln
- Deppe, J., Scharfenkamp, N., Voß, J.* (1989), Arbeit und Personal. Beiträge zu aktuellen Problemen der Personalwirtschaft, München/Mering
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung (1979), Personalplanung. Empfehlungen für die Praxis, Königstein
- Drumm, H. J.* (1989), Personalwirtschaftslehre, Berlin u. a.
- Freund, F., Knoblauch, R., Racke, G.* (1990), Praxisorientierte Personalwirtschaftslehre, Stuttgart u. a.
- Gaugler, E.* (1990), Ältere Arbeitnehmer in der betrieblichen Arbeitswelt, Diskussionsbeiträge der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät Ingolstadt, Nr. 8
- Glaubrecht, H., Wagner, D., Zander, E.* (1984), Arbeitszeit im Wandel, Freiburg i. Br.
- Haberkorn, K.* (1975), Personalpolitik, München
- Hentze, J.* (1981), Personalwirtschaftslehre, Band 1, 2. Aufl., Bern/Stuttgart
- Hörning, K. W. H., Gerhard, A., Michailow, M.* (1990), Probleme mit individuell flexibilisierten Arbeitszeiten in der Arbeitsorganisation. In: Personal, 42, 9, S. 350–353
- Hoss, D.* (1990), Teilzeitarbeit als Lösung der Arbeitszeit-/Betriebszeit-Problematik. In: Personalführung, 2, S. 130–132
- Kieser, A.* (Hrsg.) (1990), Die Einführung neuer Mitarbeiter in das Unternehmen, 2. Aufl. Neuwied
- Knebel, H., Schneider, H.* (1985), Taschenbuch zur Stellenbeschreibung, 3. Aufl., Heidelberg
- Mag, W.* (1989), Besondere Mitarbeitergruppen in der betrieblichen Personalplanung. In: Zeitschrift für Personalforschung, 3, 2, S. 123–138
- Meiser, M., Wagner, D., Zander, E.* (1991): Personal und neue Technologien, München
- Nowak, K.* (1988), Öffentliche Verwaltung und private Wirtschaft im Vergleich – am Beispiel der Wirksamkeit der Personalarbeit, München/Mering



- Prollius, G.* (1987), Das Personalhandbuch als Führungsinstrument, Heidelberg
- Scholz, Ch.* (1989), Personalmanagement, München
- Schuhmacher, B.* (1984), Personalplanung in der Praxis, Heidelberg
- Schusser, W. H.* (1983), Flexibilisierung der Arbeitszeit, Köln
- Stechl, H. A.* (1990), Teilzeit- und Aushilfskräfte, Freiburg
- Tatschmurat, C.* (1987), Frauenerwerbsarbeit im Spannungsfeld von Gleichheit und Differenz. In: Zeitschrift für Personalforschung, 1, 3, S. 345–362
- Töpfer, A., Poersch, M.* (1989), Aufgabenfelder des betrieblichen Personalwesens für die 90er Jahre, Neuwied/Frankfurt a. M.
- Zander, E., Hummel, Th. R.* (1985), Betriebswirtschaftslehre für Ingenieure und Techniker, Heidelberg
- Zander, E.* (1987): Gestaltungsmöglichkeiten der Kooperation zwischen Unternehmung und Betriebsrat. In: *Dorow, W.* (Hrsg.): Die Unternehmung in der demokratischen Gesellschaft, Berlin/New York, S. 274–254
- Zander, E.* (1990 a): Führung in Klein- und Mittelbetrieben, 7. Aufl., Freiburg i. Br.
- Zander, E.* (1990 b): Praxis des Führens. Führung – wieder gefragt, 7. Aufl., Heidelberg



# Kapitel 17

## Personalabbau

von *Dieter Wagner*

1. Anlässe und Ursachen des Personalabbaus . . . . .	616
2. Formen des Personalabbaus . . . . .	618
3. Phasen des Personalabbaus . . . . .	622
4. Ursachen und Folgen von Personalfreisetzen . . . . .	623
5. Planung des Personalabbaus . . . . .	625
6. Behandlung von Freisetzen . . . . .	626
7. Sozialpläne und Beschäftigungspläne . . . . .	628
8. Sozialplan und interner Arbeitsmarkt . . . . .	630
9. Beschäftigungsplan und interner Arbeitsmarkt . . . . .	634
10. Zusammenfassung . . . . .	636
Literatur . . . . .	637

## 1. Anlässe und Ursachen des Personalabbaus

Personalabbau und -freisetzung sind den personalwirtschaftlichen Funktionsbereichen zuzuordnen. Sie stehen oft in einem engen sachlichen oder zeitlichen Zusammenhang zueinander und sind in vielfältiger Form miteinander verknüpft (*Hentze 1986*).

Personalabbau wird deutlich durch eine rückläufige quantitative Personalstandsentwicklung, wie sie insbesondere im Quervergleich zwischen bestimmten Referenzstichtagen erkennbar wird und dabei zugleich auch die entsprechenden Zeiträume markiert (*RKW 1978*). Diese Veränderung braucht sich nicht auf die gesamte Unternehmung bzw. Institution zu beziehen (totaler Personalabbau) und kann insofern auch nur Teilbereiche berühren (partieller Personalabbau). Auf jeden Fall ist diese (rückläufige) Form der Veränderung des Personalstandes, die zugleich von stagnierenden und expandierenden Entwicklungen in denselben oder in anderen Unternehmungsbereichen begleitet sein kann, mit ein Ausdruck der jeweiligen, in der Regel nur mehrdimensional zu erfassenden **Unternehmensentwicklung** (*Bleicher 1978*).

Personalfreisetzungen verkörpern die mehr oder weniger geplante bzw. kausal abzuleitende Folge von Personalabbauüberlegungen. Dabei sind sowohl innerbetrieblich (**Versetzung, Umsetzung**) als auch außerbetrieblich (**Einzelkündigung, Massenentlassung**) ausgerichtete Freisetzungsformen zu unterscheiden (*Zander 1987*). Beiden Formen ist gemeinsam, daß ein Arbeitsplatz „frei“ wird. Unterschiede ergeben sich hingegen im Hinblick auf die Frage, inwieweit der „freigesetzte“ Mitarbeiter einen neuen Arbeitsplatz im einzel- oder im gesamtwirtschaftlichen Zusammenhang erhält bzw. welche Institutionen für die Lösung der jeweiligen Freisetzungsproblematik zuständig oder dabei behilflich sind. Aspekte des Personalabbaus und der **Personalfreistellung** (*Deters et al. 1985*) sind aus den **Aufgabenbereichen im Personalwesen** angesichts vieler Strukturveränderungen in nahezu allen Industriebranchen nicht mehr wegzudenken. Auch wenn diese Entwicklung z. B. aus ethischen Gründen verständlicherweise zu bedauern ist – und etwa der Begriff „Personalfreisetzung“ als zynische Umschreibung für den Verlust des Arbeitsplatzes bezeichnet werden kann –, so ist dennoch unverkennbar, daß die **Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen**, insbesondere auch zwischen den Tarif- und den Sozialpartnern hiervon nachhaltig beeinflusst werden. Dies wirft wiederum die Frage auf nach einer entsprechenden **Personalpolitik** und den daraus abzuleitenden **personalwirtschaftlichen Instrumenten**.

Beide Funktionsbereiche lassen sich näher beschreiben hinsichtlich unterschiedlicher Anlässe und Formen sowie typischer Ablaufmuster (Phasen) und ihrer jeweiligen Folgen.

Personalabbau läßt sich insbesondere auf folgende Ursachenkomplexe zurückführen (Hentze 1986; Deters et al. 1985; Habel/Posth 1975 a), die sowohl in einen (kurz- bis mittelfristigen) konjunkturellen und saisonalen als auch in einen (mittel- bis langfristigen) strukturellen Zusammenhang einzuordnen sind:

- (1) Rückläufige konjunkturelle Entwicklungen wirken sich auf Branchen bzw. auf die Betriebe einer Volkswirtschaft durchaus unterschiedlich aus und schlagen sich unter Umständen in entsprechenden Absatz- und Produktionsrückgängen nieder. Dabei ist bei zunehmender internationaler Verflechtung einerseits eine wachsende Abhängigkeit von weltwirtschaftlichen Entwicklungen festzustellen. Dies kann jedoch andererseits bei regional unterschiedlichen **Konjunkturzyklen** auch zur Stabilisierung der betrieblichen **Beschäftigungssituation** beitragen. Ist dieser Sachverhalt jedoch nicht gegeben, ist eine Anpassung des Beschäftigungsgrades erforderlich, der in unterschiedlichen Umfängen und Intensitätsgraden vorzunehmen ist. Im Extremfall ist der gesamte Betrieb betroffen. **Betriebsstillegungen** sind dann die Folge.
- (2) **Saisonal** bedingte Beschäftigungsschwankungen sind zunächst unabhängig von konjunkturellen Entwicklungen zu sehen. Im Extremfall können zeitweiligen Betriebsstillegungen – ebenfalls befristet – hohe Auslastungsgrade gegenüberstehen. Die Ursachen für derartige Schwankungen lassen sich sowohl auf Verbrauchsgewohnheit und das Absatzprogramm (saisonabhängige Genussmittel) als auch auf das Fertigungsverfahren und das Produktionsprogramm (z. B. landwirtschaftliche Produkte) zurückführen.
- (3) Veränderungen der Wirtschaftsstruktur überlagern die bereits erwähnten konjunkturellen Veränderungen und wirken oftmals in einem langfristigen Zusammenhang. Etwa aufgrund veränderter **Nachfragestrukturen**, anderer Produkte und Märkte erfolgen positive oder negative **Beschäftigungseffekte** innerhalb oder zwischen bestimmten Branchen und Regionen. Insofern sind auch hier unterschiedliche Umfangs- und Intensitätsgrade des Personalabbaus zu erwarten. Besonders drastische Veränderungen kennzeichnen dabei die Situation in den neuen Bundesländern nach dem Übergang zur Marktwirtschaft.
- (4) Technologische Veränderungen: Neue Technologien (Wagner 1991) beeinflussen vielfach sowohl die quantitative als auch die qualitative **Personalbedarfsermittlung**. Dabei ist einerseits in einem gewissen Umfange die Substitution menschlicher Arbeit durch den Einsatz von Sachmitteln infolge von **Mechanisierung** und **Automation** festzustellen (z. B. durch Handhabungsautomaten im Fertigungsbereich), andererseits bewirkt der Einsatz neuer Informations- und

Fertigungstechnologien oftmals eine Veränderung der Qualifikationsstruktur (*Bühner 1987*).

- (5) Organisatorische Veränderungen können sich sowohl auf die **Aufbau-** als auch auf die **Ablauforganisation** beziehen und sollen eine zweckmäßigere Zuordnung von Aufgaben, Personen und Sachmitteln gewährleisten (*Kosiol 1976*). Grundsätzlich stellen sie keinen Selbstzweck dar. Insofern stehen sie mit den anderen Ursachenkomplexen in einem derivativen Zusammenhang, der u. a. auch im Hinblick auf einen veränderten **Personalbedarf** unterschiedliche Gestaltungsspielräume offenläßt.

## 2. Formen des Personalabbaus

Grundsätzlich ist zwischen dem direkten Personalabbau und vorbeugenden Maßnahmen zu unterscheiden, die einem indirekten Personalabbau bzw. seiner Vermeidung gleichkommen. In der Unternehmungspraxis unterscheidet man darüber hinaus je nach dem Ausmaß der persönlichen Betroffenheit zwischen „harten“ und „weichen“ Formen des Personalabbaus (vgl. Abb. 1).

Alternative Maßnahmen zum direkten Personalabbau sind insbesondere nur dann sinnvoll durchführbar, wenn die **Unternehmensentwicklung** auch durch expandierende Tendenzen, etwa in bestimmten Unternehmungsbereichen, gekennzeichnet ist oder eine rückläufige **Beschäftigungsentwicklung** nur als vorübergehend angesehen wird, wenn etwa eine hohe Fluktuationsrate einen beabsichtigten Personalwechsel begünstigt, oder wenn die Gefahr eines drohenden Personalabbaus rechtzeitig erkannt worden ist.

Letzteres setzt eine funktionierende **Personalplanung** voraus, deren Vorbereitungsgrad (*Drumm/Scholz 1983*) und strategische Ausrichtung (*Ackermann 1987; Bleicher 1987*) vielfach noch zu wünschen übrig läßt. Analytisch kann zwischen quantitativen und qualitativen Möglichkeiten des indirekten Personalabbaus unterschieden werden (*RKW 1978*) (vgl. Abb. 1).

In quantitativer Hinsicht ist wiederum zwischen verschiedenen Möglichkeiten der **Arbeitszeitgestaltung** und unterschiedlichen personalwirtschaftlichen Reaktionsformen zu differenzieren. Zu den letztgenannten Möglichkeiten zählt insbesondere der **Einstellungsstopp**, der je nach der Höhe der Fluktuationsrate und der Struktur des nach wie vor eventuell vorhandenen Personalbedarfs unterschiedlich restriktiv gehandhabt werden kann. Darüber hinaus ist, sofern hinreichend vorhanden, der Abbau von **Leiharbeit** und die Nichtverlängerung von **Zeitverträgen** zu erwähnen. Große personalwirtschaftliche Bedeutung kommt nicht

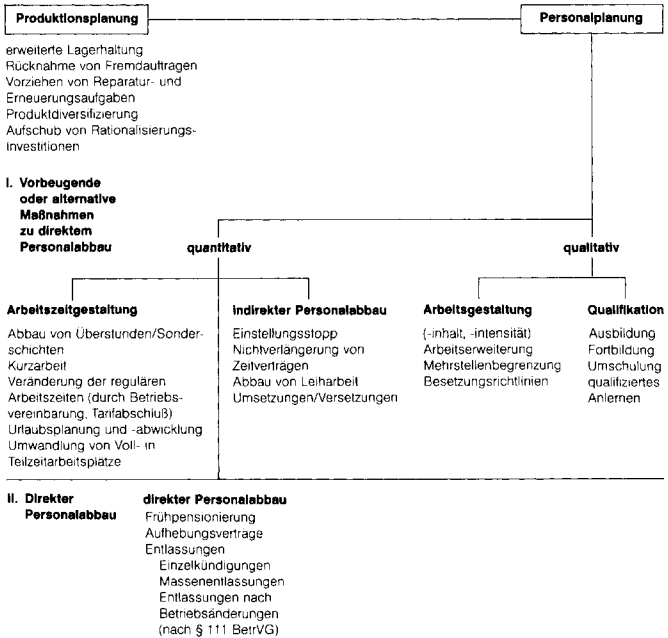


Abbildung 1: Beschäftigungspolitische Anpassungsmöglichkeiten bei zu hohem Personalbestand (RKW Handbuch Personalplanung 1990, S. 206)

zuletzt möglichen **Versetzungen** zwischen einzelnen Abteilungen, Werken, Unternehmensbereichen u. ä. zu. Dabei ist nicht nur eine rechtzeitige und umfassende **Personalplanung** von großer Bedeutung, sondern auch bei der späteren Realisation viel Feinarbeit, guter Wille und sorgfältige Abstimmung zwischen den Sozialpartnern und den betroffenen Arbeitnehmern erforderlich, um die vielfach nicht unerheblichen Diskrepanzen zwischen Anforderungs- und Eignungsprofil sowie personellen Wünschen und positionellen Möglichkeiten zur Deckung zu bringen. Sofern durch Arbeitszeitgestaltung in indirekter Form Personalabbau ersetzt oder erleichtert werden kann, sind folgende Alternativen zu nennen, deren Anwendungsbedingungen und -möglichkeiten jedoch stets kritisch zu prüfen sind: Abbau von **Überstunden** und **Sonderschichten**, Einführung von **Kurzarbeit** (s. Abb. 2, S. 620), vorgezogene Abwicklung des Jahresurlaubs im Rahmen der **Urlaubsplanung** und -umsetzung, Veränderung der regulären Arbeitszeiten auf betrieblicher oder auf tarifvertraglicher Ebene sowie die Umwandlung von Voll- in Teilzeitarbeitsplätzen.

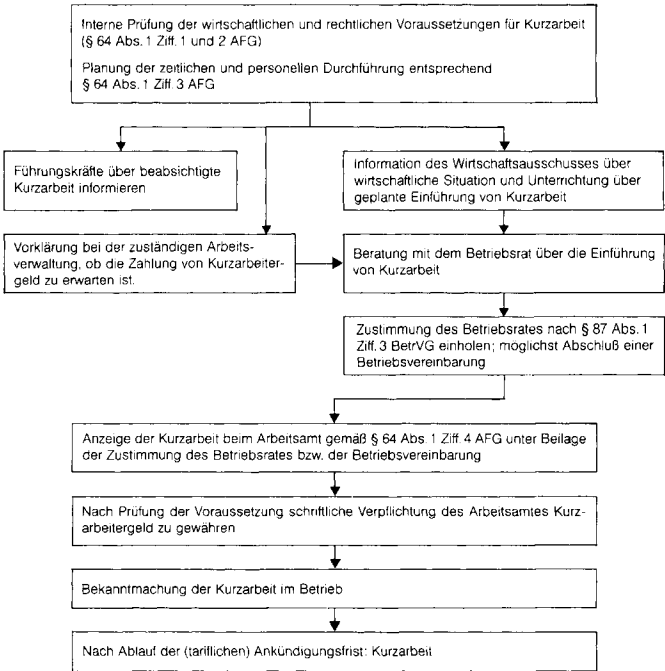


Abbildung 2: Ablauf für die Planung von Kurzarbeit (RKW Handbuch Personalplanung 1990, S. 216); AFG = Arbeitsförderungs-gesetz; BetrVG = Betriebsverfassungsgesetz

zen (RKW 1978, S. 32). Im Hinblick auf die Anwendungsbedingungen sei nur erwähnt, daß Fragen der Arbeitszeitgestaltung der betrieblichen **Mitbestimmung** gemäß § 87 (1) BetrVG unterliegen und darüber hinaus insbesondere die Länge der Arbeitszeit tarifvertraglich festgelegt ist.

Betrachtet man die qualitative Dimension der vorbeugenden Maßnahmen zum direkten Personalabbau, so sind Aspekte des Arbeitsinhaltes und der Arbeitsintensität (Arbeitsgestaltung) sowie der Qualifikation zu erwähnen. Im ersteren Falle handelt es sich als Gegensatz zur **Arbeitsverdichtung** um Ansatzpunkte zur **Arbeitserweiterung**, indem z. B. die Möglichkeit eingeschränkt wird, mehrere Stellen in Personalunion zu besetzen (Mehrstellenbegrenzung). **Besetzungsrichtlinien**, in denen z. B. mit Hilfe von **Produktivitätskennziffern** das Verhältnis von Produktionsausstoß oder Maschinenanzahl und eingesetztem Personal festgelegt ist, gehen in eine ähnliche Richtung. Problematisch ist hierbei oft,



daß ein Kurieren an Symptomen erfolgt und die eigentliche Ursache, weshalb der Personalabbau erforderlich erscheint, nicht direkt angegangen wird. Insofern handelt es sich um Entlastungsmaßnahmen von vorübergehender Natur, die bei zu langem Einsatz zur Zementierung überkommener Strukturen führen können. Hingegen wird durch das Ansetzen an der **Qualifikation der Mitarbeiter** im Hinblick auf **Aus- und Fortbildung, Umschulung** und qualifiziertes Anlernen (RKW 1978) ihre Flexibilität und Einsatzfähigkeit erhöht und so die Anpassung an veränderte Arbeitsstrukturen erleichtert.

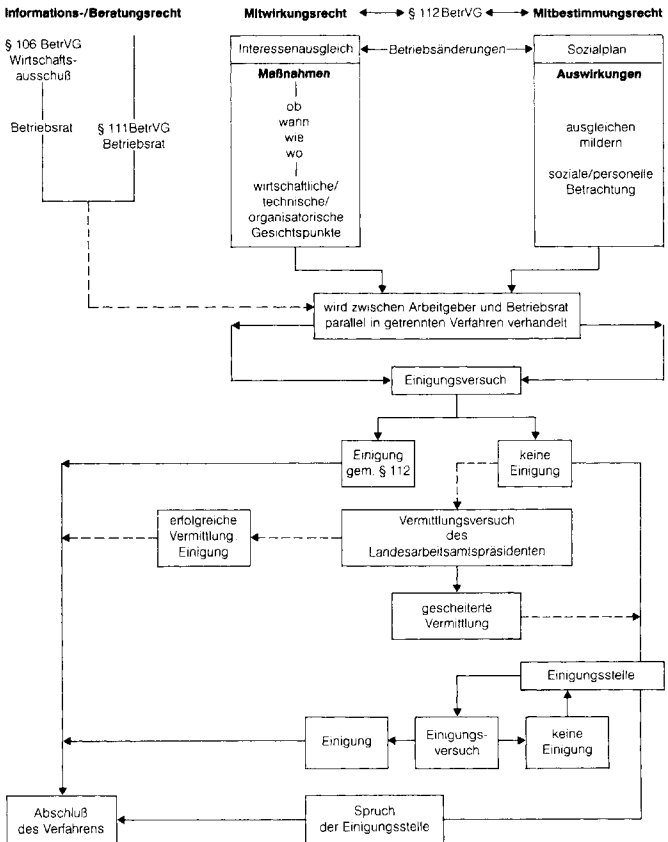


Abbildung 3: Das Verfahren der Planung und Durchführung eines Interessenausgleichs und Sozialplans (RKW Handbuch Personalplanung 1990, S. 241)

Sind die im einzelnen beschriebenen vorbeugenden Maßnahmen entweder nicht rechtzeitig, umfassend und intensiv genug bedacht worden oder z. B. aus strukturellen, wirtschaftlichen Gründen nicht durchführbar, verbleiben nur noch die direkten Möglichkeiten des Personalabbaus, die in der Regel dem Verlust des Arbeitsplatzes gleichkommen und somit der außerbetrieblichen Personalfreisetzung entsprechen. Dabei handelt es sich insbesondere um die vorzeitige Verrentung von Mitarbeitern, den Abschluß von Aufhebungsverträgen sowie um Entlassungen in der Form von Einzelkündigungen, Massenentlassungen und Entlassungen nach Betriebsänderungen, die üblicherweise in Form eines Sozialplanes geregelt sind (vgl. Abb. 3).

### 3. Phasen des Personalabbaus

Die Problematik des Personalabbaus ist nur dann sinnvoll zu behandeln, wenn sie rechtzeitig erkannt wird. Dies setzt nicht nur eine funktionierende Personalplanung voraus (vgl. Kapitel 13 in diesem Handbuch), sondern auch ihre angemessene Integration in die anderen Teilsysteme der Unternehmungsplanung wie z. B. die Absatz- und Produktions-, die Forschungs- und Entwicklungs- sowie die Investitions-, Finanz- und Organisationsplanung. Dabei können folgende Phasen unterschieden werden (Wagner/Rinninsland/Brüggmann 1987):

#### (1) Problemstellungsphase

Zunächst geht es insbesondere um das Planen, Erkennen und Erfassen der Personalabbauproblematik (Happel/Posth 1975 a). Dabei ist neben dem spezifischen Problemhintergrund von Interesse, welche Unternehmungsbereiche tangiert sind, von wem die Problematik erkannt wurde und welche internen oder externen Stellen die Problemanalyse vorgenommen haben.

#### (2) Phase der Alternativensuche und -bewertung

In dieser Phase werden Lösungskonzepte erarbeitet, indem unterschiedliche Problemlösungsalternativen ermittelt und auf ihren Beitrag zur Beseitigung oder Abmilderung der Personalabbauproblematik hin untersucht werden. Dabei ist bereits hier zu erwähnen, daß die Bewertung der Problemlösungsalternativen insbesondere in Abhängigkeit von Interessenlage, Zielsetzung, Expertise und Betroffenheit der beteiligten Akteure im Bereich der Unternehmungsführung, der Betriebs- und der Unternehmungsverfassung zu unterschiedlichen Ergebnissen führen können.

#### (3) Verhandlungsphase

Insbesondere bei komplexen, umfassenden Personalabbauproblemen ist in diesem Zusammenhang von einer Verhandlungsphase

auszugehen, die wiederum in der Regel durch eine Informationsphase (Information von Aufsichtsrat, Wirtschaftsausschuß und Betriebsrat/Gesamtbetriebsrat) durch Vertreter der Unternehmensleitung begonnen wird. In der Verhandlungsphase sind insbesondere von Bedeutung die Zusammensetzung der Verhandlungskommissionen auf seiten der Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter, die beabsichtigten Vertragsregelungen (tarifvertragliche Regelung, Interessenausgleich, Sozialplan), die Ausgangskonzepte und Verhandlungsstrategien beider Seiten sowie der Weg zur Einigung, eventuell unter Einschaltung einer **Einigungsstelle**, und das Verhandlungsergebnis. In der anschließenden

#### (4) Ausführungsphase

ist insbesondere zu nennen die Durchführung der erforderlichen organisatorischen und personellen Maßnahmen sowie die gezielte Steuerung und planmäßige Überwachung der bei der Durchführung entstehenden Wirkungen (*Habbel/Posth* 1975 a, Sp. 1466 ff.). Dies gilt nicht zuletzt auch für eine angemessene Behandlung der Personalfreisetzungsproblematik.

## 4. Ursachen und Folgen von Personalfreisetzungen

Personalfreisetzungen erfolgen grundsätzlich aus

- betriebsbedingten
- verhaltensbedingten oder aus
- personenbedingten

Gründen (*Zander* 1987). Betriebsbedingte Freisetzungen sind letztlich die Folge der bereits hinsichtlich des Personalabbaus genannten Anlässe und Ursachenkomplexe. Dabei handelt es sich in der Regel um **Rationalisierungsüberlegungen**, welche sowohl die Fertigung (Schließung von Werken, Konzentration von Produktionsstandorten) als auch Vertriebs- und Verwaltungsfunktionen im Rahmen von **Kosteneinsparungsprogrammen** im **Gemeinkostenbereich** betreffen können (*Wagner* 1991). Verhaltensbedingte Freisetzungen erfolgen insbesondere im Zusammenhang mit außerordentlichen **Kündigungen**, etwa bei disziplinarischem Fehlverhalten, grobem Vertrauensbruch, kriminellen Verfehlungen oder, insbesondere bei Führungskräften, wenn die Zusammenarbeit durch fehlende menschliche Harmonie nachhaltig gestört ist. Im zahlenmäßigen Quervergleich dürften verhaltensbedingte Freisetzungen eher die Ausnahme darstellen. Personenbedingte Freisetzungen sind auf ein nicht mehr ausreichendes **Eignungsprofil** und damit verbundene Fähigkeitsdefizite zurückzuführen. Um Kündigungen zu vermeiden, empfiehlt sich eine permanente **Anpassungsfortbildung** in Verbindung mit einer indivi-

duellen **Personalentwicklung**. Darüber hinaus sind arbeitsorganisatorische Lösungsmöglichkeiten (Teilung von Aufgabengebieten, Schaffung von Arbeitsplätzen für leistungsgeminderte Mitarbeiter) denkbar.

Die Folgen einer Personalfreisetzung können durchaus sehr gravierend sein. Dies gilt sowohl für inner- als auch für außerbetriebliche Freisetzung, insbesondere dann, wenn der Verlust des bisherigen Arbeitsplatzes ungleich höher wiegt als das Äquivalent, das mit der neuen Funktion oder gar dem Zustand der Arbeitslosigkeit verbunden ist. Insgesamt sind folgende Auswirkungen denkbar (Schulz 1987; Deters et al. 1985):

(1) **Individuelle Ebene**

Materielle Nachteile (Einkommenseinbußen und psychosoziale Folgen (z. B. Persönlichkeitsstörungen, Ehe- und Familienprobleme, gesellschaftliche Diskriminierung).

(2) **Unternehmungsbezogene Ebene**

Zum Teil erheblichen Kosten für **Sozialpläne** (z. B. für Abfindungsangebote und für vorzeitigen Ruhestand) stehen Personaleinsparungen gegenüber, die zumindest mittel- bis langfristig zu einer entsprechenden Kostenentlastung führen sollen. Diese primär betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge sind wiederum in Verbindung mit psychosozialen Faktoren zu sehen. Infolge eines u. U. verschärften Leistungs- und Konkurrenzdrucks äußern sie sich z. B. in entsprechenden Produktivitätssteigerungen, denen allerdings häufig ein höherer **Krankenstand** gegenübersteht. Steht der Abschluß eines Sozialplanes bevor, sinkt darüber hinaus vorübergehend die **Fluktuationsrate**. Wenn Mitarbeiter dennoch den Betrieb wechseln, handelt es sich häufig um denjenigen Personenkreis, der wegen seines relativ hohen **Qualifikationsniveaus** eigentlich gehalten werden sollte. Dies führt u. U. zu einem suboptimalen Personaleinsatz und zu **personalwirtschaftlich ineffizienten Allokationseffekten**.

(3) **Gesamtgesellschaftliche Ebene**

Lohnsteuer- und Sozialversicherungsausfälle, Zahlungen der Bundesanstalt für Arbeit und Arbeitslosengeld und -hilfe sowie an die Renten- und an die Krankenversicherung sowie steigende Ausgaben für Sozialhilfe gehören ebenso zu den gesellschaftlichen Kosten der **Arbeitslosigkeit** wie die Belastungen der **Rentenversicherung** durch die zunehmende Inanspruchnahme verschiedener Formen der vorzeitigen Verrentung (Glaubrecht/Wagner/Zander 1988). Darüber hinaus ist auf mögliche Radikalisierungstendenzen bei einer gesamtgesellschaftlich als unzumutbar empfundenen Arbeitslosigkeit zu verweisen (Schultz 1981). Die Betrachtung dieser Faktoren macht ohne Zweifel deutlich, daß einer sinnvollen Planung des Per-

sonalabbaus und der Behandlung von Personalfreisetzen nicht nur aus rein betriebswirtschaftlichen, sondern auch aus volkswirtschaftlichen und gesellschaftspolitischen Gründen große Bedeutung zukommt.

## 5. Planung des Personalabbaus

Geht man davon aus, daß „Mitarbeiter aller Stufen das mit Abstand wichtigste Produktionsmittel darstellen, mit dessen Einsatz irgendwelche betrieblichen Ziele überhaupt erst erreicht werden können“ (Mag 1986, S. 194), wird unmittelbar deutlich, daß die **Personalplanung** als integrativer Bestandteil der unternehmerischen Gesamtplanung anzusehen ist. Personalplanung ist insofern eng mit der **Organisationsplanung** und damit in Zusammenhang stehenden strategischen Überlegungen verknüpft, da sich aus einer bestimmten Aufgabenanalyse und -synthese (Kosiol 1976) ein Stellengefüge ergibt, das den **Personalbedarf** bestimmt. Abnehmender Personalbedarf und damit die Möglichkeit des Personalabbaus aus organisatorischen Gründen ist insbesondere dann zu erwarten, wenn durch den Zusammenschluß von Unternehmen Synergieeffekte erwartet werden, die aus der Zusammenlegung von Positionen resultieren, wenn Führungsebenen im Rahmen der **Enthierarchisierung von Organisationsstrukturen** (Bleicher 1987) wegfallen oder reduziert werden oder wenn im Rahmen von **Gemeinkostenwertanalysen** (Roever 1982) insbesondere die Organisationsstrukturen in den Verwaltungsbereichen vereinfacht werden sollen.

Die **Investitionsplanung** bildet ein wichtiges Bindeglied zwischen der Produktions-, der Finanz- und der Personalplanung. Im Hinblick auf Aspekte des Personalabbaus ist insbesondere von Bedeutung, daß durch die Vorgabe von Produktionskapazitäten der je nach Auslastung maximal mögliche Personalbedarf in mehreren Perioden determiniert wird. Kommt der **Finanzplanung** primär eine koordinierende Funktion zu, weil angesichts oftmals knapper finanzieller Ressourcen eine Verteilung der Gesamtmittel auf die einzelnen Teilpläne vorzunehmen ist (z. B. im Hinblick auf eventuell erforderliche **Sozialpläne**), bestimmt die **Produktions-** und die **Absatzplanung** im Hinblick auf die zu produzierenden und abzusetzenden Mengen, die Produktionsmethoden und die Produkttechnologie insbesondere bei rückläufiger Beschäftigung primär in materieller und sachlicher Hinsicht, welche Aktivitäten zur Personalerhaltung bzw. zur Personalfreisetzung erforderlich sind.

Personalabbau rechtzeitig zu erkennen, ggf. durch gezielte Maßnahmen zu vermeiden oder aber auch, weil im Rahmen struktureller Veränderungen als unvermeidbar angesehen, planvoll zu steuern, setzt einen

möglichst hohen **Integrationsgrad der Personalplanung** voraus. Insofern ist sie mehr als das derivative Nebenprodukt anderer Teilplanungen, aber andererseits auch nicht in einem ökonomischen soziotechnischen System als Selbstzweck zu begreifen. Handlungsspielräume sind um so größer, je länger die zeitliche Orientierung der betrieblichen Teilplanungen einschließlich der Planung des Personalabbaus ist. Insofern besteht grundsätzlich ein positiver Zusammenhang zwischen (Lang-)Fristigkeit und der Vermeidung von Unsicherheit.

**Personalabbauplanung** ist somit zumindest in mittelfristige Zusammenhänge einzubinden: Einerseits sollten für den ungünstigsten Eventualfall „wenigstens grobe Strategien zur Vermeidung von Entlassungen oder Schadensminderungsstrategien für die Beteiligten bei Entlassung“ (Mag 1986, S. 188) vorhanden sein. Andererseits gibt es oft bei einer rückläufigen Entwicklung des Personalstandes die Konstellation, daß die Anzahl der ohnehin erfolgenden Personalabgänge, z. B. wegen **Erreichen des Rentenalters, Beförderungen und Versetzungen** in andere Teile der Unternehmung u. U. größer ist als ein ermittelter Freisetzungsbefehl, der sich aus der Differenz zwischen dem Sollbedarf und dem derzeitigen Istbestand ergibt. Sich hieraus ergebende Steuerungsmöglichkeiten setzen jedoch eine rechtzeitige Planung voraus. Entsprechendes gilt für die Schaffung von **Personalreserven**, die u. U. aus strategischen Gründen erforderlich sein können, ebenso wie für beschäftigungspolitische Reaktionen, die sich auf andere betriebliche Teilplanungen beziehen: Im Rahmen der **Produktionsplanung** ist es etwa denkbar, die Lagerhaltung vorübergehend zu erweitern oder Reparaturaufgaben vorzuziehen (RKW 1978). Erst vor diesem planerischen Hintergrund ist eine transparente, nachvollziehbare und verstehbare Prognose von Personalfreisetzungsmöglichkeiten möglich.

## 6. Behandlung von Freisetzungsmöglichkeiten

Freisetzungsmöglichkeiten sind vielfältigen Rechtsvorschriften unterworfen. Dies gilt insbesondere dann, wenn außerbetriebliche Freisetzungsmöglichkeiten beabsichtigt sind. Dieser Rechtsrahmen bezieht sich sowohl auf das individuelle als auch auf das kollektive **Arbeitsrecht**.

Zum **individuellen Arbeitsrecht** gehört insbesondere das **Kündigungsschutzgesetz (KSchG)**, das z. B. die Rechtsunwirksamkeit von Kündigungen beschreibt und einen Kündigungsschutz bei Massenentlassungen bietet (§§ 17–22), das **Arbeitsplatzschutzgesetz (ArbPlSchG)** im Hinblick auf die Ableistung des Grundwehrdienstes und von Wehrübungen, das **Arbeitsförderungsgesetz (AFG)**, welches die berufliche Mobilität verbessern und die Beschäftigung sichern soll (§§ 25–62), das **Berufsbildungs-**

gesetz (BBiG) im Hinblick auf begriffliche und institutionelle Grundlagen der beruflichen Aus- und Weiterbildung, die **Arbeitszeitordnung** (AZO), durch die die Höchstgrenzen der Arbeitszeit und mögliche Formen ihrer Verteilung festgelegt werden, das **Mutterschutzgesetz** (MuSchG), welches z. B. einen Kündigungsschutz während der Schwangerschaft vorsieht, und das **Schwerbehindertengesetz** (SchwbG), das eine Kündigung nur nach vorheriger Zustimmung der Hauptfürsorge zuläßt.

Aus dem Bereich des **kollektiven Arbeitsrechts** ist insbesondere das **Betriebsverfassungsgesetz** (BetrVG) i. d. F. von 1972 von Bedeutung. Es sieht nicht nur ein Beratungsrecht bei der **Personalplanung** vor, sondern enthält, sofern es sich um Betriebsänderungen handelt, die Bestimmungen der §§ 111–113 BetrVG. In diesem Zusammenhang gibt es Beratungsrechte bei der Aufstellung eines **Interessenausgleichs** und Mitbestimmungsrechte bei der Erstellung eines **Sozialplanes**, die zwar im Rahmen der Mitwirkung des Betriebsrates in wirtschaftlichen Angelegenheiten unterhalb der „vollen“ Mitbestimmung einzuordnen sind, jedoch den Arbeitgeber oftmals faktisch zwingen, mit dem Betriebsrat eine Einigung über die vorzunehmenden Maßnahmen zu finden. Vielfach gibt es **Betriebsvereinbarungen**, durch die individuelle Schutzrechte oder kollektive Mitwirkungsrechte, etwa für bestimmte Mitarbeitergruppen oder im Hinblick auf die **Sozialauswahl** bei **Betriebsänderungen** noch weiter gefaßt werden. Tarifvertragliche Regelungen, wie z. B. **Rationalisierungsschutzabkommen** sowie gesetzliche Regelungen (z. B. die „59er-Regelung“ oder das **Vorruhestandsgesetz**) gehen in eine ähnliche Richtung.

Wie bereits ausgeführt, gibt es eine Reihe von indirekten Maßnahmen des Personalabbaus, welche von innerbetrieblichen Freisetzungsmaßnahmen nur graduell zu trennen sind. Oftmals ist es im wahrsten Sinne des Wortes primär ein akademisches Problem, ob z. B. eine Versetzung personell gesehen der **Personalentwicklung** und individuellen **Karrierplanung** dient oder positionell mit einem Personalabbau verbunden ist. Hinzu kommen die Beachtung und Umsetzung einschlägiger Schutzgesetze, Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen, z. B. für ältere Arbeitnehmer und Schwerbehinderte bei Rationalisierungsschutzabkommen. Die Schaffung von Arbeitsplätzen für leistungsgeminderte Arbeitnehmer kann ebenfalls im Rahmen des betriebswirtschaftlich Sinnvollen als Möglichkeit angesehen werden, um außerbetriebliche Freisetzungen zu vermeiden. Betrachtet man die überbetrieblichen Maßnahmen zur weiteren Verwendbarkeit freigesetzter Arbeitnehmer, so ist insbesondere bei Führungskräften das **Outplacement** zu nennen. Hinzu kommen Maßnahmen in der Regie der **Bundesanstalt für Arbeit**, die in letzter Zeit auch im Zusammenhang mit firmenbezogenen Regelungen und darüber hinaus auch in den neuen Bundesländern an Bedeutung zuge-

nommen haben und insbesondere darauf abzielen, daß Mitarbeiter durch den Erwerb veränderter oder neuer Qualifikationen dem Arbeitsmarkt wieder zur Verfügung zu stehen.

## 7. Sozialpläne und Beschäftigungspläne

Sozialpläne sind mittlerweile ein weitverbreitetes personalwirtschaftliches Instrument, um die Folgen von Betriebsänderungen, insbesondere hinsichtlich eines Personalabbaus, sozial abzufedern. Beschäftigungspläne sind hingegen in den alten Bundesländern weitaus seltener vorzufinden. Sie werden auch noch nicht so lange diskutiert, sei es in der Theorie (z. B. Personalwirtschaftslehre, Industrial Relations), sei es auf der praktischen Ebene (z. B. Tarifvertragsparteien, Personalmanagement).

Sozialpläne haben vielfache Auswirkungen auf den externen Arbeitsmarkt. Dies wird unmittelbar deutlich, wenn man an vorgezogenen Ruhestand oder an Abfindungsregelungen denkt. Aber auch auf dem internen Arbeitsmarkt sind vielfältige Auswirkungen denkbar. Bei Beschäftigungsplänen ist es eigentlich umgekehrt: Sie sollen den internen Arbeitsmarkt ausgleichen und haben damit auch Auswirkungen auf den externen Arbeitsmarkt.

Im folgenden sollen speziell die Auswirkungen beider Konzepte auf den **internen** Arbeitsmarkt diskutiert und dabei entdeckte Zusammenhänge in thesenartiger Form zusammengestellt werden. Zunächst sollen jedoch noch kurz einige begriffliche Grundlegungen erfolgen und einige Hinweise über die Verbreitung von Sozial- und Beschäftigungsplänen gegeben werden.

Gemäß § 112 I Satz 2 BetrVG handelt es sich bei einem **Sozialplan** um die „Einigung über den Ausgleich oder die Milderung der wirtschaftlichen Nachteile, die den Arbeitnehmern infolge der geplanten Betriebsänderung entstehen“. Dabei kann der Betriebsrat – unabhängig von einem Interessenausgleich – vom Arbeitgeber die Aufstellung eines Sozialplanes verlangen. Kommt hierbei keine Einigung auf dem Verhandlungswege zustande, so entscheidet die Einigungsstelle verbindlich.

**Beschäftigungspläne** gehen über einen Sozialplan hinaus. Neben den üblichen Sozialplan-Komponenten enthalten sie eine Qualifizierungs- und oft auch eine Diversifikationskomponente, um auf diese Weise langfristig die Existenz von Arbeitsplätzen zu sichern. Ein Beschäftigungsplan führt somit bedingt zur Entlassung von Arbeitnehmern, da er ein Instrument zur Überbrückung der Arbeitslosigkeit durch Qualifizierungsmaßnahmen darstellt.



Wie eingangs bereits angedeutet, sind externer und interner Strukturwandel eng miteinander verknüpft. Entsprechendes gilt für den externen und den internen Arbeitsmarkt, wobei im Hinblick auf letzteren insbesondere die folgenden Gesichtspunkte von Interesse sind:

- die Besetzung von vakanten Stellen durch Versetzung bereits im Unternehmen Beschäftigter, ggf. in Verbindung mit Umschulung oder betrieblicher Weiterbildung;
- die Qualifikationsstruktur der Arbeitnehmer;
- qualitative Aspekte des internen Arbeitsmarktes, z. B. die Zusammensetzung der Belegschaft, Problemgruppen usw.;
- quantitative Aspekte des internen Arbeitsmarktes, z. B. die mengenmäßige Verteilung der Arbeitsplätze auf Standorte, Anzahl von Voll- und Teilzeitarbeitsplätzen usw.

Bevor einige Zusammenhänge zwischen Sozial- und Beschäftigungsplänen sowie den Merkmalen des internen Arbeitsmarktes näher dargestellt werden, soll zunächst noch auf die Verbreitung dieser Regelungen eingegangen werden.

Nach einer Untersuchung des Instituts der Deutschen Wirtschaft (*Hemmer* 1988, S. 35 ff.) werden Sozialpläne insbesondere bei folgenden Sachverhalten erstellt:

- |   |       |
|---|-------|
| – Einschränkung und Stilllegung des ganzen Betriebs<br>oder von wesentlichen Betriebsteilen | 45,5% |
| – Personalminderung   | 35,4% |
| – Verlegung des ganzen Betriebs oder von Betriebsteilen                                     | 15,5% |
| – Zusammenschluß mit anderen Betrieben  | 1,8%  |
| – Einführung grundlegend neuer Arbeitsmethoden<br>und Fertigungsverfahren.                  | 1,8%  |

Damit wird deutlich, wie eng der Sozialplan mit personellen Folgewirkungen verbunden ist, wobei Betriebsstillegungen und Personalminierungen eindeutig dominieren.

1985 wurde der erste Beschäftigungsplan zwischen der IG Metall und der Grundig AG abgeschlossen. Mittlerweile beläuft sich die Zahl der Vereinbarungen auf etwa 30, und dies vorwiegend im Metallbereich, bei Elektronikfirmen sowie in der Stahlindustrie (*Bosch* 1989, S. 200 f.). Die z. Z. laufenden Überlegungen in den neuen Bundesländern sind dabei noch nicht berücksichtigt.

Dabei stehen die in Tabelle 1 (S. 630) wiedergegebenen beschäftigungspolitischen Überlegungen im Vordergrund.

Die bislang bestehenden Beschäftigungspläne können wiederum dahingehend unterschieden werden, daß während der Dauer der Qualifizierung das bisherige Beschäftigungsverhältnis unbefristet weiterläuft

Tabelle 1: Quantitative und qualitative Aspekte von Beschäftigungsplänen  
(nach Bosch 1989, S. 198)

<b>Arbeitskräfte</b>	
quantitativ:	Arbeitszeitvariation (Überstunden, Kurzarbeit, Arbeitszeitverkürzung)
qualitativ:	Qualifizierung / Um- und Versetzen
<b>Arbeitsplätze</b>	
quantitativ:	Ausdehnung / Einschränkung der Produktion im Unternehmen
qualitativ:	Diversifizierung der Produktion

oder zeitlich befristet wird. Dem stehen Modelle gegenüber, bei denen der Arbeitnehmer während der Qualifizierung aus seinem bisherigen Unternehmen ausscheidet und für die Zeit danach eine Wiedereinstellungszusage oder eine lediglich moralisch geltende Wiedereinstellungsverpflichtung besteht (Bosch 1989, S. 204).

## 8. Sozialplan und interner Arbeitsmarkt

Im „Normalfall“ vollzieht sich der Personalabbau mit Hilfe eines Sozialplans mittels Abgängen aus dem Unternehmen auf den externen Arbeitsmarkt. Insbesondere bei guter Ertragslage handelt es sich um den bequemsten Weg für ein Unternehmen, den Abbau von Arbeitsplätzen zu flankieren. Umgekehrt ist es bei einer schlechten Ertragslage durchaus möglich, daß „komfortable“ Sozialplanregelungen in einem Betriebsteil existenzgefährdend für das Gesamtunternehmen sein können. Allerdings dürften deutliche Ertragsrückgänge auf längere Sicht zum „Abspecken“ von Sozialplanregelungen führen, wenn gewisse Remanenzerscheinungen auch nicht auszuschließen sind.

Kommen wir noch einmal auf Unternehmen mit einer durchaus guten Ertragslage zurück, so zeigen die von uns untersuchten Fälle, daß recht weitgehende finanzielle Regelungen getroffen wurden. Dies betraf einerseits Abfindungen, bei denen Beträge bis zu DM 120 000,— bezahlt oder vorzeitiger Ruhestand, der oftmals ab 58 Jahren möglich ist (in einigen Branchen auch für frühere Jahrgänge), vereinbart wurde. Im Montanbereich sind Frührenten schon ab 50 Jahren möglich, wobei öffentliche Finanzhilfen üblich sind. Darüber hinaus sind Frühverrentungen ab dem 58. Lebensjahr vielfach mit öffentlichen Zahlungen verknüpft, insbesondere Leistungen der Arbeitsverwaltung, so daß die Neigung der Unternehmen nachvollziehbar ist, Sozialplankosten nicht allein zu übernehmen.

Aber auch wenn keine öffentlichen Mittel in Anspruch genommen werden, „rechnen“ sich Sozialpläne oftmals recht schnell: Stellt man nämlich den (durchaus beachtlichen) Sozialplankosten die Einsparungen gegenüber, die sich durch Rationalisierungseffekte und den Wegfall von Personalkosten ergeben, dann hat sich ein Sozialplan vielfach auf mittelfristige Sicht (ca. 2 bis 3 Jahre) „amortisiert“.

Dies erklärt wohl auch die weite Verbreitung von Sozialplänen und das damit verbundene „Krisenmanagement“ zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat. Dabei steht der interne Arbeitsmarkt weniger im aktiven Interesse der Beteiligten; eher sind Auswirkungen auf den internen Arbeitsmarkt festzustellen, die auf Sozialpläne zurückzuführen sind.

Versetzungsangebote gehören durchaus zum „Standard-Repertoire“ eines Sozialplans. Allerdings findet sich in der Regel die einschränkende Formulierung, daß Versetzungen nur dann erfolgen, wenn dies aus „betrieblichen Gründen möglich“ ist.

Nur selten sind Regelungen in den von uns untersuchten Sozialplänen zu finden, welche die Versetzungsbereitschaft der Arbeitnehmer erhöhen könnten (z. B. Mobilitätsprämien, Hilfen bei der Wohnungssuche am neuen Arbeitsplatz, großzügige Umzugskostenregelungen). Üblicher sind hingegen Karenzzeitregelungen, die die Abstufung in niedrigere Lohngruppen ausgleichen sollen. Von einem aktiven „Inplacement“ ist man jedoch noch weit entfernt, obwohl z. B. Angebote der flankierenden Weiterbildung die Versetzungsfähigkeit der Arbeitnehmer erhöhen würden.

Ergebnisse einer Untersuchung von Witte über die Folgen einer größeren Personalabbaumaßnahme in einem süddeutschen Industrieunternehmen deuten ebenfalls in diese Richtung (vgl. Tabellen 2 und 3, S. 632; Witte 1987, S. 55).

Allerdings ist die Bereitschaft der Arbeitnehmer zur Versetzung generell relativ gering. Sie ist bei den von uns untersuchten Fällen im Verwal-

Tabelle 2: Alternativen zur Entlassung, Wünsche der Betroffenen

Was hätte das Unternehmen tun sollen, statt Sie zu entlassen?		
	absolut	in %
<input type="radio"/> Arbeitsstelle in einem anderen Werk außerhalb der Stadt anbieten	59	6,7
<input type="radio"/> Arbeitsstelle in einem anderen Werk in der gleichen Stadt anbieten	201	22,7
<input type="radio"/> Befristeten Arbeitsvertrag anbieten	87	9,8
<input type="radio"/> Umschulung für eine andere Tätigkeit im Unternehmen	267	30,1
<input type="radio"/> Teilzeitarbeit anbieten	98	10,8

Tabelle 3: Versetzungsangebote bei Personalabbaumaßnahmen

Hat man Ihnen damals einen anderen Arbeitsplatz im Unternehmen angeboten?		
	absolut	in %
<input type="radio"/> Nein	620	72,3
<input type="radio"/> Ja, aber nicht angenommen, weil	237	27,7
	davon:	
<input type="radio"/> besseres Angebot anderer Firma vorhanden	34	14,3
<input type="radio"/> Bezahlung zu gering	30	12,7
<input type="radio"/> Schichtarbeit	40	16,9
<input type="radio"/> Tätigkeit nicht zusagte	80	33,8
<input type="radio"/> Entfernung von der Wohnung zu weit	58	24,5
<input type="radio"/> ein Teil der Abfindung verlorengegangen wäre	31	13,1

tungsbereich größer als bei Mitarbeitern aus der Produktion. Sie ist bei an- und ungelernten Arbeitern in der Regel geringer als bei Facharbeitern oder Akademikern. Sie nimmt darüber hinaus mit fortlaufender räumlicher Entfernung vom bisherigen Arbeitsplatz ab. Hinzu kommt, daß interne Umstrukturierungen arbeitnehmerseitig durch überhöhte Forderungen nach einem totalen Kündigungsschutz blockiert werden können.

Trotzdem stimmt es nachdenklich, daß das Angebot von Ersatz-Arbeitsplätzen durch den Arbeitgeber offensichtlich selten aktiv betrieben wird, indem z. B. Entlassungsalternativen gründlicher bedacht und rechtzeitig in Überlegungen zur Personalplanung eingebracht werden.

Das Ausscheiden von Mitarbeitern im Rahmen von Sozialplan-Aktionen kann durchaus erhebliche Auswirkungen auf die Belegschaftsstruktur haben. Sowohl die Annahme von **Abfindungsangeboten** durch ausscheidungswillige Arbeitnehmer als auch die soziale Auswahl bei betriebsbedingten Kündigungen (u. a. Kriterien wie Alter, Betriebszugehörigkeit, Kinderzahl) können dazu führen, daß aus betrieblicher Sicht die „falschen“ Mitarbeiter (Leistungsträger) gehen müssen. Mögliche Auswirkungen auf die interne Altersstruktur werden deutlich, wenn man sich am Beispiel der Untersuchung von *Hemmer* vergegenwärtigt, welche Altersgruppen primär ausscheiden (vgl. Tab. 4; *Hemmer* 1988, S. 76).

Tabelle 4: Altersstruktur der ausgeschiedenen Arbeitnehmer

Altersklassen	in Prozent
unter 20 Jahre	2
20 bis unter 30 Jahre	23
30 bis unter 40 Jahre	21
40 bis unter 50 Jahre	22
50 Jahre und älter	33
Insgesamt	100

Ein hoher Anteil an vorgezogenen Verrentungen bei Personalabbau-maßnahmen verhindert dagegen eine Verschlechterung der Altersstruktur, und die Vermeidung der sozialen Auswahl bei betriebsbedingten Kündigungen trägt zu einer etwa gleichbleibenden Qualifikationsstruktur der Belegschaft bei (*Femppel* 1989, S. 157).

Bei sehr umfangreichen Personalreduktionen entsteht für das interne Arbeitskräftereservoir allerdings unvermeidlich ein enormer **Abfluß an betriebsspezifischem Know-how** (*Maurer* 1989, S. 159 f.) und qualifizierten Fachkräften. Eine Fallstudie aus dem Montanbereich illustrierte diese Problematik anschaulich: Mit dem Abschluß einer Frühverrentungsregelung ab dem 50. Lebensjahr ging dem Unternehmen eine ganze Mitarbeitergeneration verloren.

Andererseits konnte durch diese Regelung im Montanbereich ein **faktischer Kündigungsverzicht** erreicht werden, der in unseren Fallstudien noch in zwei weiteren Variationen praktiziert wurde:

- In einem Unternehmen der Automobilbranche konnte aufgrund von relativ **überschaubaren** Produktionsverlagerungen intern für jeden der 150 betroffenen Mitarbeiter ein anderer Arbeitsplatz bereitgestellt werden. Hierbei erfolgte neben einer rechtzeitigen Personalplanung (verzahnt mit der Investitionsplanung) auch eine sehr frühe und umfassende Einbeziehung des Betriebsrats. Die Einbindung des Betriebsrats und die Nutzung seiner Einfluß- und Beratungsmöglichkeiten zur Förderung der Mitarbeitermobilität setzten jedoch souveräne und kooperative Arbeitnehmervertreter sowie geradezu „harmonische“ Beziehungen zum Arbeitgeber voraus (*Staehe/Osterloh* 1986).
- Interne Umstrukturierungen können aber auch dann ohne externe Effekte vollzogen werden, wenn das **Qualifikationsniveau** der betroffenen Arbeitnehmer sehr hoch ist. Dieses gilt z. B. für ein von uns untersuchtes Unternehmen im Bereich Bürokommunikation. Die Mitarbeiter in der Produktion wiesen hier in der Regel das Abitur als Grundqualifikation auf, so daß umfangreiche Umschulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen erfolgreich durchgeführt werden konnten. Aufgrund der guten Ertragslage des Unternehmens und des hohen Bedarfs an qualifizierten Fachkräften in anderen Unternehmensbereichen spielte der Kostenaspekt in diesem Fall eine eher sekundäre Rolle.

Die Notwendigkeit, qualifizierte Mitarbeiter und deren Know-how gerade in der Unternehmenskrise oder in Zeiten grundlegender Umstrukturierung zu halten, kann als wichtiges Argument für eine Veränderung bzw. Ergänzung der üblichen Sozialplan-Inhalte herausgestellt werden.

## 9. Beschäftigungsplan und interner Arbeitsmarkt

Bei einem umfassenden Beschäftigungsplan können drei Maßnahmenpakete unterschieden werden:

- eine Diversifikationsstrategie,
- eine Qualifikationsstrategie und
- die üblichen Sozialplanregelungen (Vorruhestand etc.).

Es ist somit wichtig festzustellen, daß die Entwicklung eines Beschäftigungsplans keinen Verzicht auf traditionelle Sozialplan-Inhalte bedeutet. Oft haben letztere auch bei Unternehmen mit Beschäftigungsplänen eine größere Bedeutung als die strukturverändernden Komponenten, so daß zum Teil allenfalls von einer **Ergänzungsfunktion** im „kosmetischen“ Sinne gesprochen werden kann.

Inwieweit Diversifikations- und Qualifikationsstrategien zur Problemlösung beitragen können, ist u. a. unabhängig von der Alters-, Qualifikations-, Produktions- und Krisenstruktur des jeweiligen Unternehmens.

Nach den bisherigen Erfahrungen zeigen Diversifikationsbestrebungen kaum meßbare Erfolge, da es mit ihnen bislang nicht gelungen ist, langfristig das interne Stellenangebot zu erhöhen oder zu sichern. Die Arbeit der Kommission „Neue Produktlinien“ der Grundig AG wurde beispielsweise durch die folgenden Rahmenbedingungen erschwert:

- Die Unternehmensleitung zeigte nur eine geringe Bereitschaft, die Initiativen der Kommission zu unterstützen. Ernstzunehmende Diskussionen über Alternativkonzepte waren vor diesem Hintergrund kaum möglich.
- Experten aus dem Bereich „Forschung und Entwicklung“ wurden nicht in die Kommission entsandt, so daß es an wissenschaftlich-technischem Know-how mangelte.

Die Arbeitnehmer-Initiativen zur Produktdiversifikation werden vielfach bereits dadurch im Ansatz behindert, daß sich die Unternehmensleitungen „nicht in die Karten sehen lassen“ wollen und jegliche Informationen über die geplante Unternehmensstrategie vorenthalten. Eine Ursache für diese Zurückhaltung liegt unseren Erfahrungen nach darin, daß die Unternehmensleitungen „Begehrlichkeiten“ der Betriebsräte hinsichtlich einer erweiterten Mitwirkung bei Investitionsentscheidungen und in der Produktpolitik befürchten.

Ziel der **Qualifikationskonzepte** soll es sein, vorrangig jene Arbeitnehmergruppen im Betrieb anzusprechen und zu fördern, die besonders von Arbeitsplatzverlusten bedroht sind. Als Problemgruppen sind in diesem Zusammenhang vor allem an- und ungelernte Arbeiter, ältere

oder ausländische Arbeitnehmer sowie Frauen zu bezeichnen, da sie häufig nur über ein niedriges Bildungsniveau und eine geringe Mobilität verfügen.

Die bislang realisierten Qualifikationsprogramme haben eine Überbrückungsfunktion für die teilnehmenden Arbeitnehmer, denn sie verhindern den drohenden Arbeitsplatzverlust für die Dauer der Maßnahme.

Probleme treten allerdings häufig schon bei der Auswahl der Teilnehmer auf, da sie gewissermaßen den „Beigeschmack einer Kündigungsliste“ (Bosch 1989, S. 205) hat. Jüngere Arbeitnehmer zeigen nur wenig Interesse an Qualifizierungsmaßnahmen; somit werden vorwiegend jene Arbeitnehmer in die Qualifizierung geschickt, die im Betrieb und am Arbeitsmarkt die schwächste Position innehaben. Die Unternehmen versuchen, über die Auswahlkriterien für die Qualifikationsmaßnahmen jene Arbeitnehmer herauszufiltern, die man über die soziale Auswahl im Rahmen einer betriebsbedingten Kündigung nicht entlassen könnte. Wenn – wie in einem Unternehmen der Stahlindustrie geschehen – 60% der Teilnehmer einer Maßnahme nach deren Abschluß direkt in den Vorruhestand gehen, darf der Sinn und Erfolg solcher Qualifizierungsprogramme wohl bezweifelt werden.

Eine Qualifikationsstrategie erfüllt also nur dann ihren Zweck, wenn für die Arbeitnehmer nach der Maßnahme ein **adäquater Arbeitsplatz** zur Verfügung steht. Dies bestätigt wiederum unsere These, daß ein **interner Personalausgleich** nur dann langfristig praktikabel sein kann, wenn kein **nachhaltiger Beschäftigungseinbruch** in einem Unternehmen erfolgt. Bei umfangreichen Umstrukturierungen ist zumeist kein entsprechender interner Arbeitskräftebedarf vorhanden, so daß sich die „weitergebildeten“ Arbeitnehmer schließlich doch am externen Arbeitsmarkt bewerben müssen, zumal ja, wie bereits dargelegt, die Entwicklung neuer Produktlinien in der Regel scheitert und nur ein Teil der Beschäftigungspläne eine Weiterbeschäftigung nach Abschluß der Qualifizierungsmaßnahme vorsieht. Andererseits hat der Arbeitnehmer immerhin eine konkrete Chance auf einen neuen Arbeitsplatz.

Auch die Gründung von **Beschäftigungsgesellschaften** zur Aufnahme der überzähligen Absolventen von Qualifikationsprogrammen kann, wie unsere Erfahrungen in den alten Bundesländern zeigen, nur als „Notlösung“ in besonderen Situationen fungieren und ist überdies mit vielfältigen Problemen behaftet.

Insofern zeigen eigene Untersuchungen folgende Probleme bei der praktischen Umsetzung von Qualifikationsstrategien:

- Es werden zum einen große Diskrepanzen deutlich zwischen den **Weiterbildungsvoraussetzungen** und den **Qualifikationswünschen** der betroffenen Arbeitnehmer. Da es sich zumeist um an- oder unge-

lernte Arbeiter handelt, fehlen hier in der Regel wichtige Grundvoraussetzungen für eine Ausbildung, z. B. ein Schulabschluß. Eine Ausbildung zum EDV-Kaufmann oder Techniker beispielsweise ist jedoch ohne Schulabschluß nicht durchführbar, so daß zunächst eine Vorförderung angeboten werden müßte.

- Andererseits sind aber auch große Differenzen zwischen den **Qualifikationswünschen** der Arbeitnehmer und dem **Qualifikationsbedarf** des Unternehmens festzustellen.
- Als problematisch ist auch die Formulierung von zum Teil sehr **hochgesteckten Qualifizierungszielen** zu beurteilen, da diese sich nicht an den Möglichkeiten der gefährdeten Arbeitnehmergruppen orientieren. Ursächlich hierfür ist wohl ein gewisses „Desinteresse“ der Unternehmen, adäquate Qualifikationspläne zu entwickeln, zumal man gerade die oben genannten Problemgruppen nicht zur zukünftigen Kernbelegschaft zählt.
- Die meisten Unternehmen betreiben noch immer eine **unzureichende Bildungs- und Personalentwicklungsplanung**. Die Bildungsbereitschaft in den Betrieben ist äußerst gering, da sie – zumindest gilt dies für den Großteil der Belegschaft – kaum gefordert und gefördert wurde.
- Häufig werden **Umschulungen in völlig fach- und branchenfremden Berufen** von der Unternehmensleitung bewußt forciert, da man hofft, daß die Arbeitnehmer danach in einer anderen Branche Arbeit finden und eine Weiterbeschäftigung überflüssig wird. Vielen Arbeitnehmern fällt jedoch aufgrund einer starken Identifikation mit dem bisherigen Arbeitgeber und dem bislang ausgeübten Beruf die Umstellung nicht leicht, zukünftig in einem völlig anderen beruflichen Umfeld arbeiten zu müssen.

Aufgrund dieser vielfältigen Diskrepanzen zwischen Anspruch und Wirklichkeit überrascht es nicht, daß der Qualifizierungskomponente von Beschäftigungsplänen bislang nur in wenigen Fällen ein größeres Gewicht als den „traditionellen“, externen Maßnahmen zukommt.

## 10. Zusammenfassung

Interessenausgleich und Sozialplan sind insbesondere bei Unternehmen mit guter Ertragslage oder mit Zugangsmöglichkeiten zu staatlichen Unterstützungsleistungen der bequemere Weg, einen Personalüberhang abzubauen, da die Kosten hierfür relativ schnell eingeholt sind.

Verhandlungen über Interessenausgleich und Sozialplan können recht langwierig sein – z. B. bei Einschaltung der Einigungsstelle – und sind u. U. mit einem negativen Presse-Image verbunden. Daher sind viele



Unternehmensleitungen bereit, den Forderungen der Arbeitnehmervertreter nach weiteren Zahlungen entgegenzukommen.

Die Arbeitnehmervertretungen werden oft nicht rechtzeitig genug in die Planung von Betriebsänderungen eingebunden. Der Wille, sie umfassend genug zu informieren, beschränkt sich auf das juristisch Notwendige; als taktisch wichtig erweisen sich Zeitpläne.

Sozialpläne bewirken bzw. unterstützen in Krisenbranchen den notwendigen Strukturwandel nicht immer. Sie können ihn aufgrund des Abflusses von Know-how und Finanzmitteln sowie durch zeitliche Verzögerungen durchaus auch behindern.

Der interne Arbeitsmarkt ist bei größeren Umstrukturierungen, insbesondere bei problematischer Qualifikations- und Altersstruktur der Belegschaft, mit einer Selbstregulierung über Versetzungen überfordert. Als um so wichtiger erweist sich in diesen Fällen eine intensive Planung mit frühzeitiger Information der Arbeitnehmervertreter.

Die Wirkung von Beschäftigungsplänen ist in der Praxis aufgrund des Scheiterns der Diversifikationsidee und vielfältiger Probleme bei der Qualifizierung bislang nicht so nachhaltig, wie sie sein könnte.

Beschäftigungspläne können daher kein Ersatz für Sozialpläne sein, sie stellen jedoch eine wichtige inhaltliche Ergänzung dar, die es weiterzuentwickeln gilt. Hierzu sind insbesondere die betrieblichen Verhandlungspartner im Sinne einer verbesserten Information und Kooperation – aber auch öffentliche Institutionen in Hinsicht auf konzeptionelle und finanzielle Hilfen – aufgerufen.

## Literatur

- Ackermann, K. F. (1987), Konzeptionen des strategischen Personalmanagements für die Unternehmenspraxis. In: *Glaubrecht, H., Wagner, D.* (Hrsg.) *Humanität und Rationalität in Personalpolitik und Personalführung*, Freiburg i. Br., S. 39–68
- Bleicher, K. (1979), *Unternehmensentwicklung und organisatorische Gestaltung*, Stuttgart/New York
- Bleicher, K. (1987), Strategisches Personalmanagement. In: *Glaubrecht, H., Wagner, D.* (Hrsg.) *Humanität und Rationalität in Personalpolitik und Personalführung*, Freiburg i. Br., S. 17–38
- Bosch, G. (1989), Beschäftigungspläne in der Praxis. In: *WSI-Mitteilungen*, 4, S. 197–206
- Bühner, R. (1989), *Betriebswirtschaftliche Organisationslehre*, 4. Aufl., München/Wien
- Deters J. et al. (1985), Personalabbau in der Personalwirtschaftslehre. In: *BFuP*, 38, S. 254–272
- Drumm, H. J. (1989), *Personalwirtschaftslehre*, Berlin u. a.
- Drumm, H. J., Scholz, Chr. (1988), *Personalplanung*, 2. Aufl. Bern/Stuttgart
- Femppel, K. (1989), Rationalisierungsprogramme als Herausforderung und Chance für den Bereich Personal. 1. Beispiel: Porsche AG. In: *Personal*, 4, S. 158–160

- Glaubrecht, H., Wagner, D., Zander, E.* (1988), *Arbeitszeit im Wandel*, 3. Aufl., Freiburg i. Br.
- Habbel, W. R., Posth, M.* (1975 a), Personalabbau. In: *Gaugler, E.* (Hrsg.), *Handwörterbuch Personal*, Stuttgart, Sp. 1455–1469
- Habbel, W. R., Posth, M.* (1975 b), Personalfreisetzung. In: *Gaugler, E.* (Hrsg.), *Handwörterbuch Personal*, Stuttgart, Sp. 1556–1564
- Hemmer, E.* (1988), *Sozialplanpraxis in der Bundesrepublik*, Köln
- Hentze, J.* (1990), *Personalwirtschaftslehre*, Bd. 2, 4. Aufl., Bern/Stuttgart
- Kosiol, E.* (1976), *Organisation der Unternehmung*, 2. Aufl., Wiesbaden
- Mag, W.* (1986), *Einführung in die betriebliche Personalplanung*, Darmstadt
- Maurer, H.* (1989), Rationalisierungsprogramme als Herausforderung und Chance für den Bereich Personal. 2. Beispiel: Asea Brown Boveri AG. In: *Personal*, 4, S. 158–160
- Oechsler, W.* (1988), *Personal und Arbeit. Einführung in die Personalwirtschaft*, 3. Aufl., München/Wien
- RKW (Hrsg.) (1990), *RKW-Handbuch Personalplanung*, 2. Aufl. Neuwied/Frankfurt a. M.
- Roever, M.* (1982), Gemeinkosten-Wertanalyse. In: *ZfO*, 51, S. 249–253
- Schultz, R.* (1981), *Einführung in das Personalwesen*, Würzburg/Wien
- Schulz, D.* (1987), Freisetzung als Vorgesetztenaufgabe. In: *Kieser, A., Reber, G., Wunderer, R.* (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung* Stuttgart, Sp. 339–348
- Staeble, W. H., Osterloh, M.*, (1986) Wie, wann und warum informieren deutsche Manager ihre Betriebsräte? In: *Ballwieser, W., Berger, K. H.* (Hrsg.), *Information und Wirtschaftlichkeit*, Wiesbaden, S. 777–812
- Wagner, D.* (1991), *Organisation, Führung und Personalmanagement*, 2. Aufl., Freiburg i. Br.
- Wagner, D.* (1992), Personalabbau/-freisetzung. In: *Gaugler, E., Weber, W.* (Hrsg.): *Handwörterbuch des Personalwesens*, 2. Aufl., Stuttgart
- Wagner, D., Rinninsland, G.* (1989), Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen in der Betriebsverfassung – Institutionelle und personelle Aspekte. In: *WISU*, 4, S. 221–225, 5, S. 279–283
- Wagner, D., Rinninsland, G.* (1990), *Der Arbeitsdirektor im Geltungsbereich des Mitbestimmungsgesetzes 1976*, Abschlußbericht, Hamburg (Universität der Bundeswehr)
- Witte, E.* (1987), *Berufliche, soziale und persönliche Auswirkungen der Entlassung von Arbeitnehmern*, Düsseldorf
- Zander, E.* (1987), Freisetzung von Führungskräften. In: *Kieser, A., Reber, G., Wunderer, R.* (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung*, Stuttgart, Sp. 348–357

**Abschnitt II**  
**Einschätzung und Bewertung (Diagnostik)**

**Kapitel 18**  
**Personalauswahl**

von *Ansfried B. Weinert* und *Werner Sarges*

Einführung . . . . .	640
1. Vorbedingungen . . . . .	641
1.1 Arbeits- und Tätigkeitsanalyse . . . . .	641
1.2 Beschaffung . . . . .	646
2. Auswahl . . . . .	647
2.1 Vorauswahl . . . . .	647
2.2 Hauptauswahl . . . . .	650
2.21 Auswahlinstrumente . . . . .	651
2.211 Interviews . . . . .	651
2.212 Tests . . . . .	654
2.213 Weitere Methoden . . . . .	664
2.214 Assessment-Centers (ACs) . . . . .	665
2.215 Einzel-Assessments . . . . .	667
2.22 Auswahlentscheidungen . . . . .	667
2.3 Probezeit . . . . .	670
3. Rahmenbedingungen . . . . .	670
4. Zusammenfassung . . . . .	673
Literatur . . . . .	673

## Einführung

Heutzutage werden Personen für Arbeitstätigkeiten in wirtschaftlichen Organisationen weitgehend aufgrund ihrer vermuteten Eignung ausgewählt (bzw. sollten so ausgewählt werden). Die Eignung kann sich beziehen auf genau beschreibbare Tätigkeiten, auf nur grob umrissene Tätigkeitsfelder oder -bereiche, auf einen Beruf oder eine Berufsklasse. Eignung meint die Wahrscheinlichkeit, in solchen Tätigkeiten oder Berufen erfolgreich zu sein. Voraussetzungen dafür sind jeweils spezifische Fähigkeiten und Fertigkeiten, aber auch Motivationen (Einstellungen, Bedürfnisse, Berufsinteressen u. a.). War früher mit Arbeits- bzw. Berufserfolg vor allem die Leistung gemeint, so kommen heute im Zuge des Wertewandels in der Gesellschaft weitere Aspekte wie Zufriedenheit, physische und psychische Gesundheit sowie persönliche Entfaltung durch Arbeitsinhalt und -gestaltung hinzu.

Um **erfolgreich** zu sein, müssen die persönlichen **Merkmale** des Arbeitnehmers (so wie sie momentan vorhanden sind, aber auch wie sie sich weiterentwickeln) mit den Merkmalen der Arbeitstätigkeit und -umwelt, der Bezahlung, der Aus-, Fort- und Weiterbildung (momentan und in der Weiterentwicklung) **zielmäßig** (d. h. bezüglich Leistung, Zufriedenheit etc.) zusammenwirken.

Eignungsbezogene Erfolgsvorhersagen können **Entscheidungshilfen** liefern bei Problemen der Auswahl, der Zuordnung und der Beratung von Kandidaten. Wir beschränken uns hier auf das Problemfeld der **Auswahl aus Sicht und Interesse der Organisation** (institutionelle Entscheidungen).

Die immer höheren Kosten der Beschaffung, Einarbeitung, Aus-, Fort- und Weiterbildung von Personal sowie die wachsenden Schwierigkeiten und weiteren Kosten bei der Entlassung ungeeigneter Arbeitnehmer, aber auch der Aufwand bei der Führung mäßig Geeigneter, lassen die Treffsicherheit der Personalauswahl in allen Bereichen immer bedeutsamer werden und machen größere Anstrengungen im Auswahlprozeß dringend erforderlich (hierzu wie zu der insgesamt steigenden Bedeutung des Personalmanagements siehe *Sarges 1991*).

Die **Auswahl** von Personal verläuft in der Regel **mehrstufig**: **Vorauswahl** durch Negativauslese auf Basis der Bewerbungsunterlagen, danach manchmal auch noch durch Tests, **Hauptauswahl** praktisch immer durch Interviews, gelegentlich noch unterstützt durch Tests oder ähnliche Verfahren, manchmal fortgesetzt durch Assessment-Centers und/oder weitere Gespräche in verschiedenen Hierarchieebenen (zukünftige Vorgesetzte, Kollegen, Unterstellte). Da sich aber die meisten Firmen bei der Mehrzahl der Bewerber für die diversen zu besetzenden Positionen

darauf beschränken, bei der Vorauswahl nur die schriftlichen Bewerbungsunterlagen heranzuziehen und bei der Hauptauswahl nur Interviews mit den verbliebenen Kandidaten durchzuführen – und daran dürfte sich auch so schnell nicht viel ändern –, ist selbstverständlich über Möglichkeiten der Qualitätssteigerung in diesen beiden Instrumentbereichen zu diskutieren. Darüberhinaus sollen aber auch die Möglichkeiten einer Effizienzerhöhung durch Hinzuziehung anderer, psychologiestützter Instrumente und Verfahren besprochen werden.

## 1. Vorbedingungen

Der Personalbeschaffungsplan und der auftretende Bedarf in Einzelfällen geben vor, wofür und wann entsprechende Mitarbeiter beschafft werden sollen. Damit ist die Art der Arbeitstätigkeit einer zu besetzenden Stelle gegeben. Von deren genauen Analyse hängen schon die sinnvoll zu beschreitenden Beschaffungswege ab, vor allem aber dann die Effizienz der Vor- und Hauptauswahl.

### 1.1 Arbeits- und Tätigkeitsanalyse

Jedem Personalbewertungs- und -auswahlprozeß und jeder Entwicklung von Auswahlmethoden sollte eine sorgfältige **Arbeits- und Tätigkeitsanalyse (ATA)** zugrunde liegen. Diesem Grunderfordernis wird in der Praxis allerdings oft nur sehr stiefmütterlich entsprochen. Die ATA bildet eine wesentliche Basis für die Personalbereitstellung, für das Be- und Entlohnungssystem, für Trainingsvorhaben, für die Leistungskontrolle, für eine Vergleichbarkeit/Ähnlichkeit verschiedener Arbeitsstellen und für die Entwicklung von Selektions- und Leistungseinstufungsmethoden und -Instrumenten. Für potentielle Mitarbeiter liefert sie realistische Informationen darüber, wie die neue Arbeitsstelle aussieht und inwieweit sich ihre persönlichen Erwartungen mit den dort existierenden Realitäten wirklich decken („realistische Arbeitsplatz-/Tätigkeits-Vorschau“). Unter einer ATA verstehen wir den Prozeß des Beschreibens einer Stelle oder Tätigkeit, der wesentlichsten Pflichten, Aufgaben und Aktivitäten, der Bedingungen und Voraussetzungen, unter denen diese steht, und der zu ihrer Ausführung notwendigen Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten.

Der Prozeß der ATA setzt sich aus verschiedenen Stufen zusammen, die in vier **Hauptphasen** untergliedert werden können:

- (1) **Bestimmung des Umfangs** der ATA, d. h. ihres Zwecks (für welche Arbeitsstellen bzw. Tätigkeiten Informationen erhoben werden sollen);

- (2) **Entscheidung** darüber, welche **Methode** der ATA verwendet werden soll, welche Art von Tätigkeitsdaten benötigt wird und welche Methode der Datenerhebung und -analyse verwendet werden soll;
- (3) **Datenerhebung und -analyse**, Anfertigung eines Berichts und regelmäßige Wiederholung zur Überprüfung dieser Daten, um sicherzustellen, daß ihre Validität gewahrt bleibt;
- (4) **Einstufung der ATA-Methoden**; Bewertung der Ergebnisse im Hinblick auf Kriterien, Nutzen, Kosten und Legalität. (Auf die einzelnen Prozesse und Methoden der ATA soll an dieser Stelle nur kurz eingegangen werden; für eine detailliertere Behandlung siehe *Weinert* 1987, S. 178–191.)

In einer ATA können sehr unterschiedliche Arten von Daten erhoben werden:

- (1) **Verhaltensbeschreibungen** (mit denen die tätigkeits- und mitarbeiterorientierten Aktivitäten beschrieben werden);
- (2) **Fähigkeitsvoraussetzungen** (menschliche Fähigkeiten, die für eine erfolgreiche Durchführung der Tätigkeit notwendig sind);
- (3) **intrinsische und umweltbedingte Charakteristika der Arbeit** bzw. der Tätigkeit, wie sie mit dem „Inventar der Arbeitscharakteristika“ (*Weinert* 1987, S. 410–413) erhoben werden können.

Damit können fünf motivationale Charakteristika oder Inhalte der Tätigkeit eingestuft werden:

- a) Vielfalt der geforderten Fähigkeiten und Fertigkeiten,
- b) Identität der Aufgaben,
- c) Aufgabensignifikanz,
- d) Autonomie und
- e) Feedback.

Darüber hinaus können weitere Arbeitscharakteristika eingeschätzt werden, wie die Arbeitsbedingungen, das soziale Umfeld und der Arbeitszeitplan. Bei den Verfahrensweisen zur Erstellung einer ATA reicht die Spannweite von der erzählenden, offenen Beschreibung der Arbeit (Interviews) über die strukturierten Ansätze (z. B. Fragebogen und Inventare mit feststehenden Fragen) bis hin zu spezifischen Analysen für führende und leitende Positionen im Managementbereich.

Unter den **strukturierten Ansätzen** der ATA sind insbesondere die „Methode der Kritischen Ereignisse“ und der „Fragebogen zur Arbeitsanalyse“ von besonderer Bedeutung. Mit Hilfe der „Methode der Kritischen Ereignisse“ (MKE bzw. CIT [Critical Incident Technique]) können diejenigen Grundmuster des Arbeitsverhaltens bzw. diejenigen Tätigkeiten identifiziert werden, die enge statistische Beziehungen zu einer effektiven oder ineffektiven Arbeitsausführung haben. Das Vorgehen besteht aus **vier Schritten**:

- (1) Eine **Expertengruppe** liefert schriftliche **Beispiele von Verhaltensmustern** bzw. Tätigkeiten, die wirksame und unwirksame Arbeitsleistungen darstellen. Diese Beispiele beschreiben ein bestimmtes Ereignis bzw. einen spezifischen Vorfall (Was hat dazu geführt? Was genau hat der Mitarbeiter daraufhin getan? Was waren die Konsequenzen für sein Verhalten und inwieweit konnte er Kontrolle über diese Konsequenzen ausüben?).
- (2) Alle auf diese Weise erzeugten **Beispiele** werden nun **in Gruppen ähnlicher Tätigkeits- und Verhaltensmuster sortiert** (z. B. das Handeln von Gefahrensituationen).
- (3) Die so identifizierten Kategorien werden in einem dritten Schritt klar **definiert** und mit Namen versehen.
- (4) Schließlich werden diese Kategorien in einer **Rangreihe** angeordnet, abhängig davon, wie kritisch oder wichtig sie für eine erfolgreiche Arbeitsdurchführung sind.

Der „Fragebogen zur Arbeitsanalyse“ (FAA; *Frieling/Hoyos* 1978) ist ein „handlungsorientiertes“ Verfahren, d. h. Anforderungen am Arbeitsplatz werden in Verhaltensbegriffen formuliert. Dieser Fragebogen ist zur Analyse von Arbeitsplätzen aller Art geeignet. Die 222 Arbeitselemente gliedern sich in die Hauptgruppen: Informationsaufnahme und Informationsverarbeitung, Arbeitsausführung, arbeitsrelevante Beziehungen, Umgebungseinflüsse und besondere Arbeitsbedingungen. Erfasst wird nur, was beobachtet und abgefragt werden kann. Hervorzuheben ist, daß die Ergebnisse der Arbeitsplatzanalyse mit Hilfe des FAA von der individuellen Leistung des Stelleninhabers weitgehend **unabhängig** sind.

Daneben wurden wiederholt **Fragebogen und Inventare** zur Beschreibung von Führungspositionen entwickelt (*Weinert* 1987, S. 187), die letztendlich zu Taxonomien von Management-Tätigkeiten geführt haben. Die meisten dieser Inventare listen zwischen 12 und 15 Kategorien auf und erreichen eine erhebliche Übereinstimmung untereinander. Hier einige Beispiele von Tätigkeits-Kategorien für die Beschreibung, Klassifizierung und Bewertung von Management-Positionen (diese sind nicht gleichzusetzen mit den häufig in Assessment-Centers genannten Eigenschaftsdimensionen für Führungskräfte):

- (1) Produkt- und Marketingplanung und Planung finanzieller Strategien;
- (2) Koordination der Aktivitäten von Unternehmens-Einheiten, über die die Führungskraft selbst keine direkte Kontrolle hat;
- (3) interne Geschäftskontrolle, d. h. Überprüfung und Kontrolle der finanziellen, menschlichen und anderen Ressourcen des Unternehmens;

- (4) Kontrolle der technischen Aspekte von Produkten und Dienstleistungen im Hinblick auf Timing und Qualität;
- (5) Unterhalten und Erweitern der Beziehungen zur Öffentlichkeit im allgemeinen und zum Kunden;
- (6) Handhaben der Geschäftsaktivitäten bei möglichst geringer, direkter Überwachung;
- (7) Genehmigen von großen finanziellen Engagements/Verpflichtungen durch das Unternehmen;
- (8) Zurverfügungstellen/Bereitstellen von internen Service-Leistungen für Führungskräfte, z. B. Führen/Erstellen von Berichten, Protokollen und Dokumenten oder Einsetzen von Untersuchungskommissionen;
- (9) Planen, Organisieren und Kontrollieren der Arbeiten anderer durch persönliche Kontakte mit untergeordneten Führungskräften und Mitarbeitern;
- (10) Geschäfte tätigen unter hoher Streßbelastung und Terminzwang;
- (11) Tätigen von großen Investitionen und anderen finanziellen Entscheidungen, die die Leistung des Unternehmens direkt beeinflussen werden;
- (12) breite persönliche Verantwortlichkeiten, d. h. Aktivitäten, die eine hohe Verantwortung für das Führen von menschlichen Ressourcen und für die Geschäftspolitik, die für die Mitarbeiter im Unternehmen von hohem Einfluß ist, beinhalten u. a. m.

Bei der Vielzahl vorhandener Methoden zur Durchführung einer ATA muß schließlich die Frage nach der **Bewertung** für ihre Geeignetheit bzw. Angemessenheit gestellt werden. Dazu sollte man sich von einer Reihe von Kriterien leiten lassen:

- (1) Zweck (Können die erhobenen Daten für eine Anzahl unterschiedlicher Zwecke verwendet werden?);
- (2) Vielseitigkeit/Flexibilität (Kann die Methode für die Analyse unterschiedlicher Tätigkeiten verwendet werden?);
- (3) Standardisierung (Liefert die Methode Daten, die leicht verglichen werden können mit solchen Daten, die mit anderen Methoden erhoben wurden?);
- (4) Akzeptanz beim Anwender (Akzeptiert der Anwender die Methode hinlänglich, damit Daten erhoben werden können?);
- (5) Erforderliches Training zur Durchführung der Methode;
- (6) Stichprobengröße (Wie groß muß die Stichprobe sein, damit man ein angemessenes Bild der Arbeitstätigkeit erhalten kann?).

Hinzu treten noch Kriterien wie Zuverlässigkeit der Daten, Dauer ihrer Erstellung und Kosten.

Erfahrungsgemäß wird die Bedeutung einer ATA für die Personalselektion (wie auch für die Auswahl und Entwicklung von Methoden und



Instrumenten zur Einstufung von Personen) stark unterschätzt. Zur Einsparung von Aufwand und Zeit werden diese Analysen oft nur annäherungsweise und damit zu grobmaschig und unspezifisch durchgeführt. Bei sich einstellenden Problemen wird dann als erstes die Fehlerquelle in den verwendeten Auswahlmethoden und -instrumenten gesucht, anstatt primär die Qualität der ATA anzuzweifeln, aus der heraus ja die Kriterien für die nachfolgende Personalbewertung entwickelt werden. Und mit Bezug auf diese Kriterien geht es vor allem darum, neben den allgemeineren Anforderungen auch das sehr **Spezifische** einer Position herauszuarbeiten, das oftmals über Erfolg und Mißerfolg entscheidet. Denn – eigentlich müßig zu sagen – je genauer wir erfahren haben, was gefordert ist, desto besser wissen wir, worauf genau wir beim Bewerber achten müssen. Auch hier gilt im übertragenen Sinne das alte Motto aus der Lehrzieldebatte: „Wer nicht genau weiß, wohin er will, muß sich nicht wundern, daß er falsch ankommt.“ Kommt noch als Gefahr hinzu, daß bei zu unspezifisch formulierten Kriterien abweichende Vorstellungen über ihren Inhalt und ihre Bewertung bestehen, wenn – wie es die Regel ist – mehrere Personen (Führungskräfte unterschiedlicher Ebenen in der Linie und im Personalbereich) an einer Beschaffungsentscheidung beteiligt sind. Im übrigen sind – neben den o. g. verfeinerten Methoden der ATA – auch Kündigungs- oder Entlassungsgespräche eine weitere, bislang eher vernachlässigte Quelle für solche sehr spezifischen Anforderungsmerkmale; sie können sehr hilfreich sein bei der Aufdeckung bisher unerkannter Mißerfolgs Komponenten in den betreffenden Positionen.

Wenn man nun durch eine sorgfältige ATA die besonderen arbeits- und tätigkeitsbezogenen Anforderungen für die in Rede stehende Position ermittelt hat, steht man vor dem weiteren Problem, die **Anforderungen in erfolgsrelevante Personenmerkmale** (Qualifikation, Kriterien) zu **übersetzen**. Unter Qualifikation sei das Handlungspotential verstanden, mit dem eine Person dem Anforderungsprofil einer Position gerecht wird. Leider existiert in der Berufseignungsdiagnostik bis heute kein überzeugendes Konzept, Anforderungen und Qualifikationen schlüssig zueinander in Beziehung zu setzen. Deshalb ist man an diesem Punkt bis auf weiteres auf Behelfslösungen angewiesen, d. h. auf der Basis gut akkumulierter und reflektierter Erfahrungen beide Seiten ein und derselben Medaille, nämlich Anforderungen und Qualifikationen, in möglichst gute Übereinstimmung zu bringen (vgl. auch *Bisani* 1989). Im übrigen ergibt sich aus einer sorgfältig betriebenen ATA meist schon eine ganze Reihe von Hinweisen auf die erforderlichen Qualifikationen (Fertigkeiten, Kenntnisse, Vorerfahrungen, Handlungsbereitschaften, Fähigkeiten, Persönlichkeitseigenschaften, Antriebe, Interessen, Umgang mit Menschen etc.).

Insbesondere dann, wenn auch die Anforderungen sich wandeln, müssen eher **globale** Fähigkeitspotentiale anstelle konkreter Fertigkeiten verlangt werden, d. h. es geht um die Frage, was an Eignung trainierbar ist (z. B. Spanisch) und was unbedingt mitgebracht werden muß (z. B. Sprachbegabung).

## 1.2 Beschaffung

Je nach erforderlichem Qualifikationsniveau für die zu besetzende Stelle ist der **Beschaffungsmarkt** zu bestimmen. Aus der eigenen Personalbestandsanalyse ergibt sich, ob ein internes Beschaffungspotential im betreffenden Falle überhaupt vorhanden ist. Bei (zusätzlich) externer Beschaffung wird man im Falle häufig anzutreffender Qualifikationen (vor allem geringeres Qualifikationsniveau) auf lokale resp. regionale Arbeitsmärkte gehen, bei selteneren Qualifikationen (Führungskräfte, Spezialisten) auf überregionale bis übernationale. Die üblichen Wege sind: Insertionen in Druckmedien – aber auch schon in elektronischen Medien (Btx) –, Bundesanstalt für Arbeit, Direktansprache (meist über Personalberater), Kontakte von eigenen Mitarbeitern, freie Bewerbungen, Hochschulkontakte.

Die Tatsache, daß sowohl seitens der Praxis als auch der Wissenschaft die Publikationen zum Thema „Personalmarketing“ (gemeint ist Personalbeschaffungsmarketing) anschwellen, zeigt, daß das **Innovationspotential** zur zielgenaueren Beschaffung von Personal für vakante Stellen noch **groß** ist. So liegt es, was die Kreativität, Flexibilität und Attraktivität der Inhalte anbelangt, noch häufig im argen nicht nur bei der Sortimentspolitik (Gestaltung der Arbeitsangebote im Hinblick auf die Bedürfnisse der Zielgruppen), der Konditionenpolitik (Gehaltsspielräume und freiwillige Sozialleistungen) und der Distributionspolitik (z. B. lieber an kleinen, weniger imagestarken Hochschulorten die qualifizierten Bewerber kostengünstig und in genügender Anzahl zu erreichen als an den großen Orten zu teuer und in zu geringer Anzahl). Auch kommunikationspolitische Instrumente wie Kontakte zu Multiplikatoren, Präsentationen der Firma oder (Fach-)Vorträge wichtiger Firmenvertreter vor geeigneten Zielgruppen bzw. an geeigneten Orten (Hochschulen, Messen etc.), Broschüren(-Mailings), Plakate, Praktika, Wettbewerbe von Examensarbeiten etc. werden nur von einigen, v. a. größeren Firmen professionell eingesetzt. Und im Bereich der Personalanzeige als dem wichtigsten kommunikationspolitischen Instrument dominieren noch immer die – verglichen mit der Konsumgüterwerbung – werblich **unprofessionelle Gestaltung** (Stil und Inhalt), Plazierung und Schaltung („Anzeigenfriedhöfe“), ganz abgesehen von den oft zu unspezifischen Angaben über Aufgaben und personelle Voraussetzungen, der suboptimalen Medienauswahl/-kombination und der meist versäumten

Chance, die Personalanzeige auch als **Image-Anzeige** zu nutzen. Offensichtlich denkt man noch viel zu sehr in Quantitäten (möglichst viele Bewerber) statt in Qualitäten (möglichst richtige Bewerber). Das Motto „Die beste Anzeige ist die, die nur einen Bewerber bringt, allerdings den richtigen“ übertreibt zwar bewußt, zeigt aber in die einzuschlagende Richtung.

Je **zielgenauer** nämlich die Vorselektion als **Bewerberselbstselektion** schon auf dem Anspracheweg der Beschaffung funktioniert, um so besser erreicht man auch wirklich Geeignete und um so mehr Arbeit und Geld spart man im nachfolgenden Schritt der Auswahl. Dazu gehören gelegentlich **Kreativität, Initiative und Experimentierbereitschaft** beim Finden neuer Zielgruppen von Bewerbern: beispielweise für die Tätigkeit des Zuschneidens von Blechformen für die Preßverformung im Karosseriebau nicht Blechschlosser anzusprechen, sondern arbeitslos gewordene Stoffzuschneider aus der Textilindustrie; für den Versicherungsaußendienst nicht zurückzugreifen auf wechselwillige (meist erfolglose) bisherige Versicherungsverkäufer, sondern auf erfolgreiche, aber inzwischen bezüglich Arbeitszeit und Einkommen unzufriedene Ladenleiter von Einzelhandelsketten, Abteilungsleiter in Kaufhäusern, Handwerker, aber auch praktisch-intelligente Studienabbrecher, handlungs- und leistungsorientierte geschiedene Frauen über 40 usw.; für Führungsnachwuchs etwa im Marketingbereich oder auch für Generalmanagement-Funktionen nicht nur in den völlig „überfischten Teichen“ der Betriebs-/Volkswirte und Juristen zu rekrutieren, sondern in allen möglichen Hochschulfachbereichen, da hier die fachliche Vorbildung zweitrangig sein kann (zum letzten Punkt siehe *Sarges/Weinert 1991*).

## 2. Auswahl

### 2.1 Vorauswahl

Wenn für die zu besetzende(n) Stelle(n) erheblich mehr Kandidaten als Stellen zur Verfügung stehen, stellt sich das **Problem der treffsicheren** (gültigen, validen) **Vorauswahl**, d. h. der Aussonderung von Ungeeigneten (Negativauslese).

Dazu zieht man die (v. a. bei externen Bewerbern) ersten vorhandenen Informationen aus den **Bewerbungsunterlagen** (Anschreiben, Lebenslauf, Zeugnisse und Referenzen) heran. Auf ihrer Grundlage wird zunächst die Erfüllung der formalen Voraussetzungen für die zu besetzende Stelle (Ausbildungs-Qualifikation, Berufserfahrung, Alter, Mobilität, Einkommenshöhe etc.) und damit ein **erster Filter** eingesetzt. Nur am Rande sei vermerkt, daß Schulnoten für die Prognose des Ausbildungserfolgs geeigneter sind als für die Prognose des Berufserfolgs.

Meist verbleiben bei hoher Bewerberzahl und geringer Auslesequote danach aber immer noch zu **viele Bewerber** für die spätere Hauptauswahl. Jetzt ist eine gründliche **Feinanalyse** der Unterlagen (v. a. des Lebenslaufes, und dabei insbesondere von Aspekten der Selbst- und Fremdbeurteilung [Berufserfahrungen und schriftlichen Referenzen]) angezeigt, um mit dem Ziel der weiteren Auslese weniger Geeigneter noch eine substantielle Anzahl solcher Bewerber auszufiltern. Dies ist nicht immer leicht und hängt eng mit den subjektiven Eignungstheorien des Vorauswählenden zusammen. Auf die damit verbundenen Gefahren weisen *Hollmann* und *Reitzig* (1990) hin; als hochofahrener Experte gibt *Mell* (1989) aber sehr nützliche Hinweise zu einer Effektivierung dieser Art der Negativauslese (ähnlich *Knebel* 1988 a).

Von dem Heranziehen graphologischer Gutachten – hier und da noch praktiziert – raten wir ab, da sie bis heute wissenschaftlich nicht legitimierbar sind (*Heinze* 1990). Hilfreich auf dieser zweiten Vorauswahlstufe kann aber eine **aktive Erweiterung der Informationsbasis** sein: einerseits durch weitere **Referenzen**, die – am einfachsten und schnellsten mündlich/telefonisch – über den Bewerber eingeholt werden (rechtlich bedürfen sie allerdings der Zustimmung des Bewerbers), andererseits durch **telefonische Kurzinterviews** (5–15 Minuten) mit den noch fraglichen Kandidaten. Letzteres hat den Vorteil hoher Akzeptanz bei den Bewerbern und hoher Praktikabilität bei geringem Zeit- und Kostenaufwand. Die so gewonnenen Eindrücke sind meist hilfreicher für eine Entscheidung zur Einladung in die Hauptauswahl (dadurch bleiben manchmal von 10 Kandidaten nur noch 5 interessant) als weitere (gewagte) Spekulationen über die diagnostische Bedeutung von Informationen aus den schon vorliegenden Bewerbungsunterlagen (z. B.: „Kein Foto beigefügt, das wird schon seine naheliegenden Gründe haben“).

Für einige Bewerbergruppen (v. a. Außendienstmitarbeiter) hat sich aber auch schon ein weiteres Instrument zur Erweiterung der Informationsbasis bewährt: der **Biographische Fragebogen**. Diese Fragebogen müssen allerdings aufwendig firmen- und funktionsspezifisch erstellt werden und lohnen sich nur bei entsprechend hohen permanenten Rekrutierungszahlen. Der Biographische Fragebogen verdankt seine Entstehung und seinen heutigen Stellenwert zwei verschiedenen Ursachen: Dem Gedanken der Verhaltenskonsistenz, d. h. der Annahme von Stabilität im menschlichen Verhalten (früheres Verhalten ist der beste Prädiktor für zukünftig zu erwartendes Verhalten) und der Anti-Test-Bewegung der 70er Jahre. Biographische Daten („Biodaten“) beziehen sich auf die persönliche Entwicklungsgeschichte, auf die Lebens- und Berufserfahrungen und auf Informationen im Bereich der Ausbildung und Erziehung eines zu bewertenden Kandidaten. Im Grunde genommen ist der

Biographische Fragebogen ein **Personalfragebogen**, z. T. sogar ein Persönlichkeitsinventar, das man auswertet wie einen Test; allerdings ist er in der Regel weit umfangreicher als ein Personalfragebogen. Die Auswertung erfolgt mit Hilfe eines Schlüssels, der den einzelnen Fragen die entsprechenden Gewichtungen zuweist. Diese Gewichte werden empirisch durch den Grad der Beziehung (Korrelation) bestimmt, der zwischen den Antworten auf die Fragen einerseits und einem Kriterium andererseits (z. B. Häufigkeit des Fernbleibens vom Arbeitsplatz, Dauer der Betriebszugehörigkeit, Arbeitsleistung oder Erfolg im Verkauf) besteht. Fragen beispielsweise, die sich als sehr hilfreich bei der Auswahl von Verkäufern von Lebensversicherungen erwiesen haben, sind solche zu Erziehung und Ausbildung, zu finanziellem Erfolg und Stabilität, ob eine Person Grund und Boden besitzt etc. Zur Entwicklung von Biographischen Fragebogen sind verschiedene Methoden entwickelt worden, und die Argumente für und gegen eine Anwendung dieses Instruments werden nach wie vor diskutiert (für vertiefende und diese Aspekte detaillierter behandelnde Literatur vgl. u. a. *Schuler/Steble* 1986; *Weinert* 1987, S. 459–472).

Auch Tests eignen sich gelegentlich zur weiteren Vorselektion, manchmal auch ohne firmenspezifische Voruntersuchung. Am verbreitetsten ist der Einsatz von spezifischen Leistungstests (v. a. bei der Azubi-Auswahl), seltener werden **Persönlichkeitstests** herangezogen, was mit der in dieser Hinsicht restriktiven Haltung der meisten Betriebsräte zusammenhängt. In jedem Falle aber muß das zum Einsatz kommende Instrument **gut validiert** sein (zu Meß- und Nützlichkeitskriterien von Tests siehe den folgenden Abschnitt „Hauptauswahl“), und Probeläufe sollten vorgeschaltet werden. Der Einsatz von Tests gewinnt dann an Bedeutung, wenn Unternehmen Zweifel an der Aussagekraft der Bewerbungsunterlagen (v. a. Zeugnisse) haben oder Unterlagen eine zunehmende „Nivellierung“ aufweisen (z. B. wenn die meisten Bewerber nur gute Noten haben oder schwierige Fächer abwählen konnten). Gleiche Probleme ergeben sich häufig bei Empfehlungsschreiben und bei Beurteilungen durch Vorgesetzte aus früheren Arbeitsverhältnissen.

Wenn auch **ergänzende Vorauswahl-Verfahren** (v. a. Biographische Fragebogen) in der Regel **prognostisch valider** sind als die subjektiven Schlüsse allein aus den Bewerbungsunterlagen, so ist doch deren **Akzeptanz** seitens der Bewerber eher **gering**. Auch ist die Praktikabilität (Aufwand und Umstände durch Extra-Einladungen zum Testen) nicht unerheblich.

Ein ganz neuer, innovativer und vielversprechender Ansatz, der diese Nachteile umgeht, weil er nur die in den Bewerbungsunterlagen enthaltenen Informationen analysiert, stammt aus einem Forschungsprojekt von *Wottawa (Seibt/Kleinmann 1990)*. Dabei wurden im Rahmen der

Trainee-Auswahl 35 **potentielle Bewerbermerkmale** (Länge des Anschreibens, Bewerbungszeitpunkt (vor/nach Examen), direkte Anrede, Berufsvorstellungen, Gehaltsvorstellungen, Nähe der Hochschule zum Elternhaus, Schulwechsel, Notenverlauf (Abitur, Vordiplom, Diplom), Auslandsaufenthalte und -länge, Publikationen, Promotion u. a.) herangezogen und für die Vorauswahl nutzbar gemacht. Auch dazu muß allerdings – wie bei der Erstellung Biographischer Fragebogen – firmen- und funktionspezifisch voruntersucht werden. Der Vorteil besteht jedoch darin, daß **keine weiteren Bewerberkontakte** zum Zwecke der Vorauswahl nötig sind (Akzeptanz, Praktikabilität, Zeit- und Kostenersparnis) und daß aussagepotente Informationen der Bewerbungsunterlagen nach der Identifikation der trennscharfen Variablen erheblich tiefer und treffsicherer ausgenutzt werden als bei Anwendung nur der formalen Kriterien und mehr oder weniger subjektiver Spekulation über die diagnostische Bedeutung weiterer Informationen aus den Bewerbungsunterlagen. Die Verfasser sind gerade dabei, diesen Ansatz für spezifische Bewerbergruppen (kaufmännische Azubis, Trainees u. a.) zu überprüfen, in bezug auf Berufserfolgskriterien weiter zu fassen und gegebenenfalls zu generalisieren.

Bei dem insgesamt sehr hohen Aufwand für die Personalauswahl (mindestens 1000 DM pro eingeladenem Bewerber bei Hochschulabsolventen beispielsweise; vgl. *Seibt/Kleinmann* 1990) fällt der krasse Gegensatz zwischen den in der Praxis oft großen Bemühungen bei der Hauptauswahl (Interviews, Assessments etc.) zu den eher bescheidenen bei der Vorauswahl (nicht selten nur schnelle Sichtung der Bewerbungsunterlagen) auf. Da aber die Effizienz der Hauptauswahl nur so gut sein kann, wie dies die Vorauswahl zuläßt, ist – jedenfalls bei Mengenproblemen – der Gesamtaufwand der Personalauswahl zunächst am einfachsten durch **Qualitätsverbesserungen in der Vorauswahl** zu reduzieren. Das sollte natürlich nicht dazu verleiten, weitere aufwand-ertragsoptimierende Qualitätsverbesserungen in der Hauptauswahl zu vernachlässigen.

## 2.2 Hauptauswahl

Die übergeordnete Auswahlstrategie sollte sein: **Wir suchen nicht den besten, sondern den richtigen Mitarbeiter.** Denn die Suche nach dem besten ist oft die mit dem größten Fehler verbundene Strategie: „Zum einen stellt sie nicht sicher, daß die aufgenommenen Kandidaten überhaupt geeignet sind, da es ja auch möglich wäre, daß unter den Bewerbern niemand ist, der den Stellenanforderungen genügt (was insbesondere bei mangelhaftem Personalmarketing und mittel- bis höherwertigen Anforderungen durchaus passieren kann). Zum anderen ist eine fähigkeitsorientierte ‚Bestenselektion‘ bei einfachen Tätigkeiten mit

hohem Bewerberüberhang kontraproduktiv“ (Wottawa 1989, S. 19). Bei der Suche nach dem Richtigen muß man sich statt dessen an den Anforderungen und den daraus abgeleiteten nötigen Qualifikationen orientieren – insbesondere auch dann, wenn bei zu wenig oder teilweise falschen Bewerbern die Gefahr einer Senkung der Anforderungs- bzw. Qualifikationsstandards besteht.

## 2.21 Auswahlinstrumente

### 2.211 Interviews

Interviews sind das bei weitem verbreitetste Instrumentarium zur Personalwahl. Sie sind unersetzlich, weil sie als Breitbandverfahren **flexibel handhabbar, universell einsetzbar** und **sehr ökonomisch** sind und weil sie bei Bewerbern die von allen Auswahlmethoden am höchsten akzeptierten sind. Sie sind allerdings recht heterogen in Inhalten, Handhabung und Formen. Im Kontext der Eignungsdiagnostik dienen Interviews dem Ziel, Fragen der Passung und Eignung von Kandidaten zu klären.

Folgende Formvarianten und Häufigkeiten des Vorkommens sind anzutreffen:

- Hinsichtlich der Anzahl der beteiligten Personen herrscht die **Zweiergruppierung** (ein Kandidat – ein Interviewer) vor, selten werden mehrere Kandidaten von einem oder mehreren Befragern interviewt, eher schon interviewen mehr als ein Befragter einen Kandidaten.
- Hinsichtlich des Strukturierungsgrades dominiert das **halbstrukturierte Vorgehen**, das freie Interview dürfte an zweiter Stelle stehen, das vollstrukturierte ist – auch angesichts der Zumutbarkeit – eher bei Positionen mit einfachen repetitiven Tätigkeiten angezeigt.
- Hinsichtlich des Grades der Kooperation/Konfrontation ist das mehr oder weniger **kooperative Interview** eindeutig das am häufigsten praktizierte; Streßinterviews, die aus dem Auswahlarsenal für Geheimagenten stammen, sind sehr selten und aus ethischen Gründen auch kaum vertretbar.

Interviews können im wesentlichen die folgenden Funktionen erfüllen:

1. **Einfaches Feststellen von Fakten**, sei es zur Ergänzung oder zur Klärung von Details in den schriftlichen Unterlagen.
2. **Klärung der Frage der „Passung“**: Hier spielen emotionale Komponenten, persönliche Vorlieben bzw. Abneigungen, eventuell auch rein äußerliche Merkmale wie „nicht zur Firma passend“ die entscheidende Rolle.
3. **Breitbanddiagnostikum**: Möchte man feststellen, in welchen Bereichen man eventuell gezieltere Verfahren einsetzen sollte, um potentielle Schwachstellen oder besondere Stärken zu erkennen, gibt es für das Interview keinen vergleichsweise effizienten Ersatz.

#### 4. Bewertung von Fähigkeiten, Fertigkeiten und Antriebsbereitschaften, d. h. der Könnens- und Wollenskomponenten des Kandidaten im Hinblick auf eine bestimmte Position bzw. Positionsklasse.

Die globale Frage nach den Gütekriterien, insbesondere der Treffsicherheit (Gültigkeit, Validität) des Interviews ist nicht zu beantworten (für eine kritische Stellungnahme siehe *Weinert 1987, S. 228–229*). Man sollte deshalb zweckmäßigerweise differenzieren nach den oben genannten Funktionen von Interviews:

- ad 1: Beim einfachen Feststellen von Fakten dürfte die Validität, von absichtlich verzerrten Einzelfällen abgesehen, gut sein.
- ad 2: Die Validität mag bei der Passungsklä rung zweifelhaft sein, doch liegt der Nutzen des Interviews als diagnostisches Instrument in dieser Hinsicht einfach in der Verbesserung der emotionalen Situation des Entscheiders.
- ad 3: Für ein Breitbanddiagnostikum ist eine Validität schwer feststellbar, da es ja hier nicht um die Abschätzung einer Merkmalsausprägung, sondern um das Ausmaß des Nutzens der so gewonnenen Informationen für die Hypothesengenerierung innerhalb des gesamten diagnostischen Prozesses geht.
- ad 4: Die Validitätsproblematik stellt sich eigentlich nur bei der Abschätzung der Fähigkeiten, Fertigkeiten und Antriebsbereitschaften.

Und gerade in bezug auf diesen letzten Punkt wird seitens der psychologischen Forschung die geringe Treffsicherheit in der Eignungsvorhersage von Bewerbungsinterviews in der Praxis beklagt, doch könnte sie ohne weiteres erhöht werden. Interviews sind heute wissenschaftlich besser fundierbar und durch geeignete Trainings deutlich effizienter gestaltbar, auch von nicht-psychologisch ausgebildeten Personalentscheidern. Die Ursachen für die mangelnde Qualität von Interviews liegen vor allem in zwei Bereichen: erstens in der **unzweckmäßigen inhaltlichen und fragetechnischen Gestaltung des Interviews** (Informationsgewinnung) und zweitens in der **unzureichenden Informationsverarbeitung des Interviewers** während des Gesprächs sowie danach bei der Entscheidungsbildung (v. a. Bewertung und Gewichtung).

Aus den diversen Argumenten, die sich aus wissenschaftlichen Befunden und Überlegungen zusammentragen lassen, sowie aus eigenen Erfahrungen und Reflexionen als Trainer lassen sich doch etliche Empfehlungen für eine Effektivierung der Interviewführung geben. Sie liegen in den Bereichen **Anforderungsbezogenheit des Interviews, Urteilskompetenz des Interviewers** (Vermeidung von Verzerrungen und der Überbewertung einzelner Verhaltensfacetten und Äußerlichkeiten, Erhöhung des Expertenwissens – dazu gehört auch, sich ständig Rückmeldung über



die Güte der eigenen Einstellungsentscheidungen zu beschaffen), **Inhalte des Interviews** (Lebenslauforientierung, Gewinnung tiefergehender Informationen) und **Führung des Interviews** (Schaffung von Akzeptanz und Kooperation, Reduktion der Redeanteile des Interviewers, (halb-)strukturiertes Vorgehen, offen fragen und aktiv zuhören, nachfragen und konkretisieren – aber auch, wenn möglich und nötig, mehr als ein kompetenter Beurteiler) (vgl. im einzelnen *Sarges 1990 a*; *Schuler 1989*; *Hornthal 1989*; *Knebel 1988 b*).

Im Interview soll neben der Überprüfung der **Könnenskomponenten** (psychomotorische und geistige Fähigkeiten/Fertigkeiten, Umgang mit Menschen) vor allem die Tiefe und das Ausmaß der **Wollenskomponenten** (motivationale Faktoren) erfolgen. Zu den Könnenskomponenten gehören natürlich auch die nötigen spezifischen Fachkenntnisse. Doch wird deren Bedeutsamkeit in Relation zu den allgemeineren (könnens- und wollensmäßigen) Persönlichkeitsvoraussetzungen oft von Personalentscheidern überschätzt: In den seltensten Fällen nämlich liegt ein Scheitern im Beruf in den Fachkenntnissen begründet, zumeist dagegen im Bereich der Persönlichkeit des Betroffenen.

Wir bevorzugen eine Orientierung des Interviews am Lebenslauf. Dies hat neben dem Vorteil der Akzeptanz durch den Kandidaten den weiteren, zwangloser als sonst etwas über seine geistigen (kognitiven) Repräsentationen von Selbst und Welt zu erfahren. Was wollen wir erfahren? Informationen über Rahmenbedingungen, über Reaktionen und eigene Aktionen (Handlungen), aber auch über Gedanken und Gefühle (Intentionen, Bewertungen und subjektive Verarbeitung) auf wichtigen Stationen und bei bedeutsamen Ereignissen des Lebens. In diesem Zusammenhang lassen sich zu relevanten Kriterien (z. B. Planen und Organisieren, Leistungsmotivation, Extraversion) aussagekräftige Verhaltensbeispiele erhalten. Dabei beziehen wir uns aber nicht nur auf das pure **äußere Verhalten** in der Vergangenheit (als fraglos guten Vorhersagefaktor für zukünftiges ähnliches Verhalten), sondern auch auf die begleitenden Gedanken und Empfindungen (die innere Welt der subjektiven Verarbeitung). Denn wir halten eine handlungstheoretische Orientierung, die den Menschen auch und vor allem als intentional-agierendes, und nicht nur als (unter gleichen Bedingungen gleichartig) *reagierendes* Wesen begreift, für angemessener. Das heißt, daß wir die **zukunftsgerichteten Ziele und Pläne** eines Kandidaten ebenso erfahren möchten wie sein vergangenes Verhalten, Tun, Handeln und Erleben.

Das Interview sollte ein **kooperatives** sein, in dem der ganze Fragenkomplex von Potential, Eignung und Passung als gemeinsame Problemlösung von Interviewer und Kandidat gestaltet und auf strategische Mittel der „Hervorlockung“ von Antworten verzichtet wird, wie sie etwa im Streß-Interview oder im permissiven Interview durch „Überrennen“

bzw. „Unterlaufen“ von eventuellen Auskunftswiderständen eingesetzt werden.

Der Problemlöseansatz, der sich natürlich nur im freien bzw. halbstandardisierten Interview realisieren läßt, berücksichtigt auch am ehesten das Recht des Kandidaten, selbst aktiv in das Verhandlungs- und Beurteilungsgeschehen eingreifen zu dürfen (Dialog-Prinzip). Geleitet vom Konzept des Problemlöseansatzes wird Diagnostizieren dann zu einem **dialogischen Prozeß**, in dem sich im kooperativen Wechselspiel zwischen Interviewer und Kandidat neue Erkenntnisse einstellen, vor allem aufgrund der Erweiterung durch die selbstreflexiven Bemühungen des Kandidaten.

Hierbei sind selbstverständlich auch rechtliche und ethische Probleme zu beachten (Comelli 1990). Als Grundsatz gilt, daß nur diejenigen Persönlichkeitsmerkmale erfaßt werden dürfen, die sich unmittelbar auf die Arbeitsleistung und das Arbeitsverhalten auswirken können. Für Führungskräfte ist dieser Bezugs- und Erkundungsrahmen natürlich größer als für Lohnempfänger, da hier wegen der persönlichkeitsumfassenderen Qualität der Anforderungskriterien wie Kommunikations- und Kontaktfähigkeit, Durchsetzungsfähigkeit, Risikobereitschaft, Initiative etc. die Grenze zum Privaten unschärfer ist (über die Unzulässigkeit von Fragen siehe Grassl 1987).

Nicht nur wegen der bei vielen Personalentscheidern durchaus steigbaren Qualität in der Interviewführung und Urteilskompetenz sind entsprechende Verbesserungsmaßnahmen (am effektivsten durch qualifizierte Trainings) gewinnbringend, sondern auch deshalb, weil der Interviewer im Normalfall die wichtigste Einflußgröße für die Annahme eines Einstellungsangebotes durch qualifizierte Bewerber ist (Schuler 1989). Denn ein qualifizierter Interviewer als Repräsentant der auswählenden Firma, der sich fair bemüht, den Kandidaten wirklich näher kennenzulernen, hinterläßt bei diesem sehr positive Eindrücke in bezug auf das Interesse am Menschen im allgemeinen und die Bemühungen um den einzelnen im besonderen.

Ein besonderer Nutzen des Interviews besteht in seiner gleichzeitigen Funktion als **Breitbanddiagnostikum**. Falls hier kritische Fakten und Eigenschaften vage zutage treten, sollte man in einer weiteren Stufe geeigneter Verfahren zur Feinklä rung heranziehen. Für Fakten eignen sich (weitere) Unterlagen und Referenzen, für Eigenschaften aus dem Leistungs- und Persönlichkeitsbereich oftmals Tests oder weitere Methoden (s. u.).

## 2.212 Tests

Unter den vielen Möglichkeiten, die in Unternehmen dazu genutzt werden, Informationen über Bewerber und zu befördernde Kandidaten zu

erhalten, nehmen Tests einen besonderen Platz ein. Dabei könnte der Begriff „Test“ eigentlich auch auf Zeugnisnoten ausgeweitet werden. Unter Tests verstehen wir ganz einfach Mittel oder Instrumente, mit Hilfe derer wir vergleichbare Beispiele menschlichen Verhaltens erhalten wollen. Erreicht wird dies durch Standardisierung im Hinblick auf ihren Inhalt, ihre Anwendung und Auswertung, d. h. alle Testkandidaten erhalten dieselben Anweisungen und Materialien, haben dieselbe Zeitspanne zu ihrer Bearbeitung zur Verfügung, der Test wird von allen Kandidaten unter den gleichen äußeren Bedingungen durchgeführt und nach gleichen Regeln ausgewertet. Nur dadurch sind die erhaltenen Informationen über alle Kandidaten vergleichbar (was häufig bei Zeugnisnoten oder Interviews so nicht der Fall ist). Im Gegensatz zu den Biographischen Fragebogen werden Tests heute sowohl in der Phase der Vorauswahl von Bewerbern als auch in der Hauptauswahl eingesetzt.

Unter den am häufigsten verwendeten Testverfahren nimmt die Gruppe der „Papier- und Bleistift-Tests“ (gegenüber Materialbearbeitungs-, Wahrnehmungs-, Reaktions- und anderen Tests) den größten Umfang ein. Wir unterscheiden hierbei **Fähigkeitstests** (Erfassen maximales (Leistungs-)Verhalten) und **Persönlichkeitstest** (Erfassen normales, durchschnittliches, repräsentatives Verhalten), die von Psychologen entwickelt und von Testverlagen (v. a. Hogrefe/Göttingen, Huber/Bern und Beltz/Weinheim) verkauft werden. Fähigkeitstests decken einen großen Bereich ab, wie z. B. allgemeine Intelligenz, numerische, verbale oder Büroarbeits-Fähigkeiten, abstraktes und logisches Denken, mechanische Begabung (vgl. hierzu u. a. *Brickenkamp* 1975, 1983; *Marschner* 1989). Größere Unternehmen beschäftigen häufig auch Psychologen, die Tests entwickeln und validieren, insbesondere, um ganz spezifischen Zielgruppen und Zwecken zu genügen, wie beispielsweise Tests für Wertpapierberater oder DV-Kaufleute. Außer Fähigkeits-(Leistungs-)Tests werden aber auch Persönlichkeitstest eingesetzt, um nicht-leistungsmäßige Eigenschaften bzw. Fähigkeiten im außerfachlichen Bereich, die aber die Arbeitsleistung im Einzelfall sehr stark mitbedingen können, zu erfassen, wie z. B. Extraversion, Motivation, Kooperation.

### *Charakteristika eines guten Tests*

Eine Arbeits- und Tätigkeitsanalyse und die Entwicklung von Anforderungs- und Qualifikationskriterien erlauben es, in Frage kommende Testinstrumente auszuwählen. Dabei sollte das ausgewählte Instrument so spezifisch wie nur möglich die Fähigkeiten und Begabungen, die zur Ausübung der in Rede stehenden Arbeit erforderlich sind, messen. Darüber hinaus aber ist es wichtig, den Wert oder Unwert des Tests nicht an den Testfragen ablesen zu wollen. Statt dessen haben gut konstruierte Tests eine Reihe von Charakteristika zu bieten, die aus dem Testhandbuch („Manual“) zu entnehmen sind und ohne deren Vorliegen ein

Selektionsinstrument nicht in Betracht gezogen werden sollte: Standardisierung, Normierung, Reliabilität, Validität, richtige Prozeduren zur Entwicklung des Tests, bisherige Erfahrungen mit diesem Test bei bestimmten Zielgruppen, Altersgruppen etc. Das Testkuratorium der Föderation deutscher Psychologenverbände (1986) hat hierzu einen Kriterienkatalog als Richtschnur für die ins Auge gefaßte Vergabe eines künftigen „Testgütesiegels“ veröffentlicht.

### (1) Standardisierung

Um die Konsistenz oder Uniformität der Testprozedur in der Praxis wirksam werden zu lassen, muß den im Testhandbuch angegebenen Spezifizierungen für die Testvorgabe und die Auswertung Folge geleistet werden, v. a. im Hinblick auf mündliche Anweisungen (z. B. Spontanantworten), Testmaterialien, physische Testbedingungen, Zeitlimitierung etc. Wird dies nicht beachtet, dann können einzelnen Testkandidaten leicht begünstigt oder benachteiligt werden.

### (2) Normierung

Um die Testwerte (Scores) eines zu bewertenden Kandidaten zu interpretieren, ist es notwendig, diese Werte mit jenen zu vergleichen, die man von einer Gruppe ähnlicher Personen (Zielgruppe) erhoben hat, z. B. von Personen, die für diese Arbeitsstelle oder Positionsklasse in Betracht kommen. Normen sind demnach eine Verteilung von Testwerten, die man von einer großen Gruppe von Personen gewonnen hat, die möglichst repräsentativ ist für die Population von Bewerbern, die für die Besetzung der entsprechenden Arbeitsstelle/Position in Frage kommt. Normen, die aus der allgemeinen Bevölkerung geschöpft werden, sind für solch eine spezifische Entscheidung wenig dienlich. Als „Meßlatte“, an der wir die Testwerte eines Kandidaten vergleichen, können nur die Durchschnitts- und Abweichungswerte einer Normgruppe fungieren. Fällt beispielsweise ein Kandidat mit seinem Testwert in das 90. Percentil, dann bedeutet dies, daß er mit diesem Wert die Testwerte von 90% der Angehörigen dieser Normgruppe übertrifft. Ein Testhandbuch muß Angaben über eine möglichst große Anzahl solcher Normgruppen enthalten. Dabei ist es unbedingt erforderlich, daß diese Normgruppen hinreichend genau beschrieben sind, damit der Testanwender weiß, mit welcher Gruppe er seine eigenen Testpersonen tatsächlich vergleichen kann, z. B. Berufsgruppe, Alter, Geschlecht, Erziehungs- und Ausbildungsstatus, Gruppengröße etc. Und das Testhandbuch muß dann darüber informieren, ob und wie die Testwerte für unterschiedliche Gruppen im Hinblick auf diese Variablen variieren.

### (3) Reliabilität

Eines der wichtigsten Erfordernisse eines Meßinstruments, das in einem Auswahl- oder Bewertungsprozeß eingesetzt wird, ist, daß es konsi-

**stente Resultate bei wiederholten Messungen** (Testungen) liefert (Zuverlässigkeit oder Reliabilität). So müssen wir bei einer Personalentscheidung sicher sein, daß, wenn ein Testkandidat ein höheres Testresultat erzielt als ein anderer, diese Differenz erhalten bleibt, wenn beide Kandidaten diesen Test zu einem späteren Zeitpunkt wiederholen würden (Stabilität der Testwerte). Die Reliabilität ist damit der Grad, zu dem ein Test oder sonstiges Meßinstrument konsistent ist.

Natürlich wird auch der beste Test nicht imstande sein, Idealbedingungen zu erfüllen, d. h. kein Test ist absolut reliabel und wird bei einer zweiten Vorgabe bei denselben Kandidaten exakt die gleichen Ergebnisse liefern. Der Meßfehleranteil, mit dem wir also bei jeder Datenerhebung rechnen müssen, läßt sich in zwei Kategorien aufteilen: in den „systematischen Fehler“ bzw. „Bias“ und in den „Zufalls-“ bzw. „Variierenden Fehler“. Systematische Fehler treten ein, wenn ein Test um einen konstanten Betrag ungenau ist. Zufallsfehler beeinflussen das Testergebnis, indem sie auf nicht vorhersagbare Weise den wahren Testwert – mal erhöhend, mal vermindern – ändern. Fehlerquellen können sein: temporäre persönliche Faktoren (z. B. Müdigkeit, Langeweile, Angst oder Motivationsniveau), Veränderungen in den Situationsfaktoren (z. B. Zimmertemperatur, störende Geräusche während der Testzeit), die mangelnde Vergleichbarkeit der Items bei Parallelformen eines Tests oder das irrtümliche oder sonstwie falsche Markieren bei maschinenlesbaren Antwortbogen. Da systematische Fehler die Testwerte auf konsistente, vorhersagbare Weise beeinflussen, wohingegen Zufallsfehler in ihrer Wirkung inkonsistent und variabel sind, können Testwerte auch dann noch konsistent sein, wenn die Zufallsfehler zwar niedrig, systematische Fehler aber noch vorhanden sind.

Es gibt drei gebräuchliche Methoden zur Feststellung der Reliabilität eines Tests, von denen mindestens eine im Testhandbuch angegeben sein muß. Bei jeder dieser Methoden wird der sog. **Korrelationskoeffizient** als Index der Reliabilität (variiert zwischen  $r=0$  (keine) und  $r=1$  (maximale Reliabilität)) verwendet. Ohne Rücksicht darauf, welche Methode nun verwendet worden ist, sollten Reliabilitätsschätzungen möglichst immer höher als  $r=0.80$ , besser noch höher als  $r=0.90$  sein, um für Selektionszwecke auszureichen. Da die Höhe des erhaltenen Korrelationskoeffizienten aber mitabhängig von der verwendeten Methode ist, sollten Testentwickler verschiedene Methoden in ihrem Testhandbuch angeben.

(a) Bei der (am häufigsten im Manual vorfindlichen) **Test-Retest-Methode** gibt man den Test derselben Gruppe von Personen zu zwei unterschiedlichen Zeitpunkten und korreliert beide Werteverteilungen. Je näher dieser „Stabilitäts-Koeffizient“ in Richtung auf  $+1.00$  liegt, desto mehr kann man davon ausgehen, beim zweiten Durchlauf

dasselbe Ergebnis zu erhalten wie beim ersten. Im Testmanual sollte die Intervallzeit zwischen der ersten und der zweiten Testung angegeben sein. Bleibt die Reliabilität auch über längere Zeitspannen erhalten, ist der Test besonders zeits stabil. Probleme bei dieser Methode verursachen natürlich das Erinnerungsvermögen und Erfahrungseffekte.

(b) Die Methode äquivalenter Test-Formen (Paralleltests) kann dann angewendet werden, wenn zwei äquivalente Formen desselben Tests existieren. Beide Testformen werden für jede Person separat ausgewertet, und ein Korrelationskoeffizient wird zwischen den Werten der ersten und der zweiten Form errechnet (Äquivalenz-Koeffizient). Die Voraussetzung zweier äquivalenter Tests ist auch gleichzeitig der Nachteil dieser Methode, der v. a. in den Kosten für die Entwicklung beider Formen des Tests liegt. Der Vorteil besteht allerdings darin, daß Einflüsse aus Erinnerung und Lernpraxis nicht (bzw. kaum) existieren.

(c) Ein generelles Problem bei den unter (a) und (b) skizzierten Methoden besteht darin, daß eine zweimalige Testanwendung erforderlich ist. Die Bestimmung der Reliabilität über die **Interne Konsistenz** hingegen basiert auf nur *einer* Testung. Dieses dritte Reliabilitäts-Konzept wird im Testhandbuch gewöhnlich in zwei verschiedenen Formen ausgewiesen: einmal als „Split-Half-Koeffizient“, zum anderen als „Alpha-Koeffizient“. Bei der Split-Half-Methode gibt man den Test einer repräsentativen Gruppe des angepeilten Personenkollektivs und teilt ihn danach in zwei beliebige Hälften (meist nach geraden und ungeraden Nummern der Items). Jede Person erhält damit zwei Punktwerte, einen für jede Hälfte des Tests. Die Korrelation zwischen den beiden Datensätzen (nach der *Spearman-Brown-Formel*) gibt dann die Höhe der Internen Konsistenz an. Mit dem Alpha-Koeffizienten wird, nach der gleichen Testvorgabeprozedur an eine Gruppe von Personen wie oben, die durchschnittliche Korrelation jeder Testfrage mit jeder anderen bestimmt (nach der *Kuder-Richardson-Formel*). Dies ist das am meisten bevorzugte Maß für die Interne Konsistenz und wird dann hoch sein (0.80 und darüber), wenn die meisten Testfragen dasselbe messen. Der Alpha-Koeffizient kann also, mehr noch als der Split-Half-Koeffizient, als Index für die Homogenität/Heterogenität eines Tests aufgefaßt werden.

Aus der obigen Darstellung ist ersichtlich, daß jede Methode zur Ermittlung der Reliabilität immer nur bestimmte, aber nicht alle Fehlerquellen identifiziert. Will man alle identifizieren, muß man mehrere Methoden einsetzen. Dabei kann die Bedeutung der Reliabilität eines Tests oder irgendeiner anderen Auswahl- oder Bewertungsmethode nicht stark genug hervorgehoben werden, und zwar deshalb, weil sie ein ganz wesentliches Fundament für die Validität eines Tests ist: Ein Test kann nämlich nicht valide sein, wenn er nicht in der Lage ist, Personen konsistent zu messen.

#### (4) Validität

Die Validität eines Tests bezieht sich – in breitem Sinne – auf den Grad, zu dem er tatsächlich das mißt, was er zu messen beansprucht. Von den zahlreichen Methoden der Testvalidierung sind für den Anwendungsbereich Personalauswahl v. a. zwei Arten der Validierung wichtig und sollten unbedingt bereits vor der Anwendung eines Tests für diesen Zweck bekannt sein: (a) die kriterienbezogene Validität und (b) die inhaltliche Validität.

(a) Die **kriterienbezogene Validität** wird im allgemeinen als der bevorzugte Weg zum Nachweis dafür betrachtet, daß ein Test eine Beziehung zur tatsächlichen Arbeitsausführung hat. Sie wird bestimmt, indem man den Testwert, den eine Person in einem Test erreicht, mit erhältlichen Kriterien der tatsächlichen Arbeitsausführung (des Arbeitsverhaltens) korreliert. Voraussetzung dafür ist selbstverständlich eine sorgfältige Arbeits- und Tätigkeitsanalyse. Damit erst kann entschieden werden, welcher Test oder welche Tests möglicherweise die zu erwartende Arbeitsleistung (mit) vorherbestimmen können. Beispielsweise mag man nach einer genauen Analyse der Arbeitstätigkeit eines DV-Kaufmanns feststellen, daß zur Auswahl einschlägiger Bewerber die Anwendung der Skalen des IST 70 unzureichend sind; statt dessen benötigte man hierfür eher einen Test zur Aneignung von Computerprogrammier-Kenntnissen und einen anderen zur Eignung für die Durchführung kaufmännischer Arbeiten. In einer Validitätsstudie wäre zu bestimmen, ob die jeweiligen Tests auch wirklich mit den jeweiligen Kriterien der Arbeitsleistung substantiell korrelieren.

Zwei Arten der kriterienbezogenen Validität sind zu unterscheiden: die **Vorhersagevalidität** und die **Übereinstimmungsvalidität**. Bei der **Vorhersagevalidität** werden Bewerber zwar zum Zeitpunkt der Einstellung getestet, aber ihre tatsächliche Arbeitsleistung wird erst nach einer gewissen Zeitspanne erstellt (Kriteriumsmessung). Bei dieser Methode werden zwei Probleme offensichtlich: die Größe der vorhandenen Stichprobe akzeptierter Bewerber (oftmals weit unter der notwendigen Zahl von ca. 200) und die notwendige Zeit (3–5 Jahre oder mehr), bis man die Vorhersagestudie durchführen kann. Dies dürfte in der Regel nur großen Unternehmen gelingen. Deshalb ist es oftmals eher angeraten, die **Übereinstimmungsvalidität** festzustellen, da man dafür alle bereits in dieser Position im Unternehmen Beschäftigten heranziehen kann. Die Bestimmung der Übereinstimmungsvalidität erfordert drei Schritte: erstens Auswahl einer Stichprobe von gegenwärtig in diesem Beruf/dieser Position beschäftigten Personen, zweitens Vorgabe des zu untersuchenden Instruments an jede dieser Personen sowie gleichzeitige Erhebung von Daten bzw. Informationen über die Kriteriumsvariable und

drittens Errechnen der Korrelation zwischen Testwerten und Kriteriumswerten.

Diese Bestimmung der kriterienbezogenen Validität weist aber zwei Probleme auf: einmal die Frage der Repräsentanz der Stichprobe der herangezogenen Mitarbeiter (Ist die Beziehung zwischen Testwert und Bewertungsergebnis der Arbeitsleistung gleichermaßen anwendbar auf neue Bewerber?), zum anderen das Phänomen der „restriction of range“ (Kaum- oder Nicht-Vorhandensein Ungeeigneter). Die Arbeitsleistungswerte (Kriteriumswerte) derjenigen, die wir im Betrieb vorfinden und die damit nur für die Validierungsgruppe in Frage kommen, sind nämlich durch Kaum- oder Nicht-Vorhandensein Ungeeigneter nach unten begrenzt. Gleiches kann aber auch der Fall sein für die Testwerte, da Personen, die niedrige Testwerte erreichen würden, unter den bereits im Betrieb Beschäftigten dann nicht mehr vorhanden sind, wenn der Test eine starke Beziehung zur Arbeitsleistung hat. Aufgrund dieser Probleme kann die Korrelation zwischen Test- und Leistungswerten für die Validierungsgruppe niedriger ausfallen, als dies in Wirklichkeit der Fall ist. Und daraus könnte der testsuchende Anwender den irrtümlichen Schluß ziehen, daß der Test nur eine ungenügende Beziehung zur Arbeitsleistung hat.

(b) Die **inhaltliche Validität** wird oft herangezogen, wenn kriterienbezogene Validitätsangaben nicht existieren und die Anwendung von Auswahltests dennoch sinnvoll betrieben werden soll. Auch wird die inhaltliche Validität oftmals zur Validierung von Leistungstests eingesetzt. Auf systematische Weise wird (von einem Expertenteam) der Testinhalt untersucht, um festzustellen, ob dieser in angemessener Weise das Wissen und Können, die Fähigkeiten und Fertigkeiten mißt, die zur Durchführung der Arbeit notwendig sind. Es muß also durch eine Experten-Gruppe festgestellt werden, ob jede der Testfragen wesentliche Aspekte der zu erbringenden Arbeitsleistung repräsentiert. Zur Illustration diene die Verwendung eines Mathematiktests zur Auswahl von Ingenieuren. Enthält dieser Test repräsentative Beispiele der Art von Mathematikproblemen, wie sie an der Arbeitsstelle dieser Ingenieure anfallen, ist er „inhaltsvalide“, sonst nicht. Einschränkend muß allerdings darauf hingewiesen werden, daß die Strategie der Inhaltsvalidierung nur dann verwendet werden kann, wenn man von den Bewerbern erwarten kann, daß diese bereits über diejenigen Fertigkeiten und über Wissensbestände verfügen, die tatsächlich zur Arbeitsdurchführung notwendig sind. Hierfür ist eine direkte Entsprechung zwischen Testinhalt und Arbeitsausführungsinhalt notwendig. Deshalb muß die Inhaltsvalidierung stets mit einer um so sorgfältiger durchgeführten Arbeits- und Tätigkeitsanalyse beginnen.



### Welche Testarten gibt es?

Aussagen über Kennwerte (Reliabilität, Validität) von Testverfahren können natürlich nur über diejenigen Tests gemacht werden, die der psychologischen Forschung zur Überprüfung zugänglich sind. Das aber trifft für eine erhebliche Anzahl von in Industrie und Wirtschaft herangezogenen Verfahren nicht zu, da sie z. T. hauseigene Entwicklungen, zu einem großen Teil aber auch nur Abänderungen und Kombinationen von ursprünglich standardisierten Verfahren darstellen, die dann außer in ihrer Zusammenstellung auch in ihrer Bezeichnung verändert worden sind.

Testverfahren können auf mehrere Weise klassifiziert werden. Die gebräuchlichste Weise ist die der Klassifizierung nach denjenigen Charakteristika, die sie vorgeben zu messen. Nach *Lienert* (1989) können diese Verfahren in drei Kategorien gruppiert werden: (1) **Intelligenztests** (allgemeine oder spezielle), (2) (andere) **Leistungstests** (motorische, sensorische oder psychische), (3) **Persönlichkeitstests** (Eigenschaften, Interessen oder Charakter). Da es zu jeder dieser Kategorien eine Vielzahl von eignungsdiagnostischen Instrumenten gibt, sollen für die jeweiligen Kategorien mehrere Instrumente genannt und eines als repräsentativ beschrieben werden.

#### (1) Intelligenztests

Sie sind entweder so aufgebaut, daß sie die allgemeine Grundintelligenz oder die verschiedenen Komponenten der Intelligenz testen.

Beispiel: Für kaufmännische Berufe genügt häufig eine Aussage über die Grundintelligenz, für technische und gewerbliche Berufe führt ein Überblick über die Intelligenzstruktur zu besseren Vorhersagen. Die in Industrie und Wirtschaft gebräuchlichsten Intelligenztests sind der *Wilde-Intelligenz-Test* (*Jäger/Althoff* 1984), der *HAWIE* (*Wechsler* 1956) und der *IST 70* (*Amthauer* 1973). Sie dienen meist nur einer generellen Vorauswahl von Personal in den mittleren Ebenen und messen die allgemeine Fähigkeit zu lernen. Für gewisse Arbeitsstellen mögen diese Verfahren eine hohe Validität haben, für andere sind sie zu unspezifisch. Die Validität sollte im Einzelfall bestimmt werden. Auf keinen Fall darf blind angenommen werden, daß diese Tests garantierten Erfolg in so ziemlich allen Positionen und Berufen indizieren. Andererseits mag es wohl sein, daß sie besseren Erfolg im Training aufzeigen als für die tatsächlich erbrachte Arbeitsleistung. Intelligenz ist ein komplexes Konstrukt und setzt sich zusammen aus sehr vielen unterschiedlichen intellektuellen Fähigkeitsdimensionen.

Das Instrument, das in der Industrie über viele Jahre mit großem Erfolg angewandt worden ist, ist der *IST 70* (Intelligenz-Struktur-

Test 70). In seine Normierung gingen mehr als 30 000 Ergebnisse ein. Die getesteten Dimensionen, die sich auf die sprachlichen, rechnerischen und Gedächtnisfähigkeiten sowie auf das räumliche Vorstellungsvermögen beziehen, sind:

SE (Satzergänzung): Urteilsbildung, „Common Sense“, Selbständigkeit im Denken.

WA (Wortauswahl): Erfassung von sprachlichen Bedeutungsinhalten, Sprachgefühl, induktives, sprachliches Denken, Einfühlungsfähigkeit, rezeptive Komponente.

AN (Analogien): Kombinationsfähigkeit, Beweglichkeit und Umstellungsfähigkeit im Denken (Voraussetzung für wissenschaftliche Studien).

GE (Gemeinsamkeit): sprachliche Abstraktionsfähigkeit, Begriffsbildung, sprachlogisches Denken.

ZR (Zahlenreihen): Theoretisches, rechnerisches Denken, induktives Denken mit Zahlen, Beweglichkeit und Umstellungsfähigkeit im Denken.

FA (Figurenauswahl): Vorstellungsfähigkeit, Vorstellungsreichtum, anschaulich-ganzheitliches Denken, gestaltend-konstruktive Komponente.

WÜ (Würfelaufgaben): räumliches Vorstellen-können, technisch-konstruktive Komponente; analytische Momente könnten beteiligt sein.

## (2) Leistungstests

Dieser Begriff wird für Verfahren verwendet, mit denen die **psychische Energie** (Konzentration, Sorgfalt, Energieverlauf), **motorische Fähigkeiten** (Handgeschick, Fingerfertigkeiten) oder **Leistungen der Sinnesorgane** (Seh- und Hörtests) gemessen werden. Sie sind in vielen Fällen für die Vorhersage des Berufserfolgs sehr nützlich. Die in Industrie und Wirtschaft aus dieser Gruppe gebräuchlichsten Tests sind: der Revisions-Test (*Marschner* 1980), der Büro-Test (*Marschner* 1981), der Aufmerksamkeits-Belastungs-Test (Test d 2; *Brickenkamp* 1981) und der Praktisch-Technische-Verständnis-Test (*Amthauer* 1972).

Für all diese Tests ist der Revisions-Test ein gutes Anschauungsbeispiel. Er ist ein allgemeiner Leistungstest zur Untersuchung anhaltender Konzentration bei geistiger Tempoarbeit und besteht aus allgemeinen Rechenaufgaben, deren Ergebnisse kontrolliert werden sollen (Form A: Additionen; Form S: Subtraktionen). Es handelt sich um einen Test mit ausgesprochenem „Speed-Charakter“, bei dem geistige Routinearbeit unter Zeitdruck verlangt wird. Als Rohwerte fallen Gesamt-Menge und Fehler-Zahl an, die in Standardwerte umgewandelt werden können.

Ferner entsteht eine Arbeitskurve, deren Analyse eingehend beschrieben und deren Interpretation an praktischen Beispielen erläutert wird.

### (3) Persönlichkeitstests

Diese Tests messen die **Motivationsstrukturen** und das **selbst gesetzte Leistungsniveau** (Antrieb), **zwischenpersönliche Verhaltenstendenzen** (Sozialverhalten), **Interessen** und **Wertsystemstrukturierungen**. Die wesentliche Überlegung, die der Verwendung dieser Instrumente bei Personalentscheidungen zugrunde liegt, besteht darin, daß eine Person dann wahrscheinlich ein(e) erfolgreiche(r) Mitarbeiter(in)/Führungskraft sein wird, wenn ihre Persönlichkeits- und Interessenmuster denjenigen solcher Personen gleichen, die in einer ähnlichen Position bereits erfolgreich sind. Prinzipiell wird dabei davon ausgegangen, daß trotz lebenslanger Veränderungen auch Persönlichkeitsmuster, ab dem Alter von ca. 25 Jahren, relativ stabil sind. Mehrere Verfahren, die zu dieser Testgruppe gehören, sind in ihrer Anwendung sehr populär, u. a. der 16-Persönlichkeits-Faktoren-Test (*Schneewind et al.* 1986), das Freiburger Persönlichkeitsinventar (*Fahrenberg et al.* 1984), der Giessen-Test (*Beckmann et al.* 1983), der Deutsche CPI (*Weinert et al.* 1982, rev. Form: *Weinert/Gough* 1992) und der Berufs-Interessen-Test II (*Irlle/Allehoff* 1984).

Hierbei ist der „Deutsche CPI“ in seiner Anwendbarkeit bei Personalentscheidungen – insbesondere bei der Führungskräfte-Auswahl – ein hervorragendes Instrumentarium, das sich v. a. bei der Früherkennung von Führungstalenten vielfach bewährt und zu treffsicheren Entscheidungen geführt hat. Er ist ein **multivariates**, d. h. Breitband-Testverfahren, das im wesentlichen zwei Hauptziele verfolgt:

1. Information darüber zu geben, **wie eine Person von anderen** (die diese Person hinreichend kennen) in vielerlei Hinsichten gesehen, beschrieben und **beurteilt würde**, ohne diese anderen zu befragen.
2. Etwas darüber auszusagen, **was ein Kandidat in bestimmten Situationen tun wird bzw. wie er reagieren wird** (z. B. in Stresssituationen), ohne diese Situationen beobachtet zu haben.

Dabei werden kulturübergreifende Alltagskonzepte gemessen. Dies sind Aspekte, Eigenschaften, Merkmale und Attribute des interpersonalen Verhaltens, wie sie in allen Kulturräumen und Gesellschaften vorgefunden werden können. Für den CPI ist „Persönlichkeit“ etwas Objektives, Beschreibbares, Beobachtbares. Er mißt Persönlichkeitseigenschaften in fünf verschiedenen Bereichen:

- (1.) Skalen für soziale Ausgeglichenheit, bestimmende Einflußnahme, Selbstsicherheit und zwischenmenschliche Kompetenz (1. Dominanz; 2. Erfolgspotential; 3. Geselligkeit; 4. Soziales Auftreten; 5. Selbstbejahung; 6. Eigenständigkeit; 7. Mitgefühl).

Studien zur Beurteilung erfolgreicher und gescheiterter Führungskräfte verschiedener Altersstufen, in unterschiedlichen Funktionsbereichen und Karrierepositionen haben wiederholt gezeigt, daß schon allein dieser Skalenbereich höchst treffsichere Differenzierungen im Bereich des Führungstalents vornehmen kann.

(II.) Skalen für Sozialisation, Maturität, Verantwortlichkeit und intrapersonale Wertsystemstrukturierung (8. Verantwortlichkeit; 9. Soziale Anpassung; 10. Selbstbeherrschung; 11. Guter Eindruck; 12. Konventionalität; 13. Wohlbefinden; 14. Toleranz).

(III.) Skalen für Leistungspotentiale und intellektuelle Effizienz (15. Leistung durch Anpassung; 16. Leistung durch Unabhängigkeit; 17. Einsatz von Intelligenz).

(IV.) Skalen für die Ausdrucksformen des Intellekts und der Interessen (18. Psychologisches Feingefühl; 19. Flexibilität; 20. Rationalität/Intuition).

(V.) Skalen für spezifische Zwecke (21. Managementpotential; 22. Arbeitsorientierung).

Weiterführende Informationen zum „Deutschen CPI“, insbesondere zum Thema „Früherkennung von Führungstalent“ finden sich bei *Weinert* (1989, 1990 a und b, 1991), *Sarges* und *Weinert* (1991) sowie *Weinert* und *Gough* (1992).

### 2.213 Weitere Methoden

Außer diesen klassischen (psychometrischen) Tests gibt es noch eine Reihe weiterer Verfahren, die fruchtbar zur Personalauswahl eingesetzt werden können (vgl. *Sarges* 1990b, Kap. 5), von denen die wichtigsten hier wenigstens erwähnt seien. Insbesondere für die Erkundung tieferliegender Motive eignen sich sog. Projektive Tests (TAT, PFT u. a.), die aber in Deutschland – nicht zuletzt aus rechtlichen Bedenken und Gründen der Akzeptanz durch die Bewerber – eher skeptisch betrachtet werden. Problemloser dagegen sind Simulationen wichtiger Teile von Arbeitstätigkeiten, z. B. durch **Vorträge, Präsentationen, Fallstudien und Postkörbe**, bei denen einschlägiges arbeitsrelevantes Verhalten echt beobachtet (und nicht nur – wie im Interview – besprochen) werden kann. In Zukunft dürften – zumindest für den Bereich der Führungskräfte – Verfahren der computergestützten Systemsimulation an Bedeutung gewinnen, mit deren Hilfe sich die kognitive Fähigkeit zur Steuerung von komplexen, vernetzten, dynamischen und intransparenten Systemen testen läßt, d. h. die Fähigkeit zu komplexem, ganzheitlichem, generalistischem und strategischem Denken (*Birkhan/Reitzig* 1989).

### 2.214 Assessment-Centers (ACs)

Mit diesem Bewertungs- und Einstufungsinstrument werden Bewerber oder auch bereits im Unternehmen Beschäftigte im Hinblick auf ihre Talente und Fähigkeiten dahingehend beurteilt, eine **Führungsposition** im Unternehmen einnehmen zu können oder, z. B. bei Nachwuchskräften, generelle Potentiale für eine solche Position zu besitzen und sich damit für eine entsprechende Karriereförderung zu eignen. Ein weiterer Zweck von ACs besteht darin, Potentiale weiterer Möglichkeiten der Verwendbarkeit des Kandidaten im Unternehmen festzustellen. Letzteres geht häufig auf den Wunsch des Kandidaten selbst zurück und wird in Zukunft, im Zusammenhang von Mittekarierekorrekturen (Kandidat möchte sich im Unternehmen verändern), einen erhöhten Stellenwert erlangen. Andererseits ist daran natürlich auch die Personalentwicklung interessiert, um Bedarf für persönlichkeitsbezogene und andere Weiterentwicklungen aufzudecken.

Üblicherweise nehmen 6 bis 12 Kandidaten an einem AC teil, die entweder dafür ausgewählt worden sind oder die sich dafür freiwillig gemeldet haben. Daneben werden 3 bis 6 Beurteiler (Assessoren) dafür bereitgestellt, um die Leistung der Kandidaten zu beobachten und einzustufen. Ein AC hat zwei wesentliche Kennzeichen:

- (1) Jeder Kandidat wird von **jedem Beurteiler mehrfach**, d. h. in jeder Übung eingestuft;
- (2) Verhalten bzgl. jeder Beurteilungsdimension wird **durch mehrere Instrumente bzw. Methoden** (Gruppenübungen, Vorträge, Rollenspiele, Postkörbe, Interviews, Tests etc.) **mehrfach evoziert** (damit soll einer Methodenabhängigkeit vorgebeugt werden).

Die Beurteiler sind sowohl externe Berater, Psychologen, Personalfachleute als auch Führungskräfte des eigenen Unternehmens. Sie müssen entweder ein Training oder genügend Praxis haben im Hinblick auf die Übungen, die Beurteilungsdimensionen, die Beobachtung und die Einstufung der Kandidaten. Während der einzelnen Übungen werden die Teilnehmer in etwa 15 bis 20 **verschiedenen**, für die vorgesehene Position oder Positionsklasse relevanten Dimensionen beobachtet und eingestuft: Energie/Wirksamkeit, mündliche und schriftliche Kommunikationsfähigkeit, Breite und Vielfalt der Interessen, Streßtoleranz/Belastbarkeit, Motivation, Arbeitsstandards, Ehrgeiz/Ambitionen, Führungsfähigkeit, Einfühlungsvermögen, Flexibilität, Risikofreudigkeit, Überzeugungsfähigkeit, zwischenpersönliche Sensibilität, Beharrlichkeit/Durchhaltevermögen, Initiative, Unabhängigkeit, Fähigkeit zu planen und zu organisieren, Fähigkeit zur Problemanalyse, Urteilsvermögen, Bestimmtheit/Entschiedenheit u. a. m.

Mehrere AC-Methoden, unterschiedliche Instrumente, Situationsübungen und Tests sind notwendig, um diese breite Spanne von Aktivitäten, Fähigkeiten und Talenten abzudecken, die von Führungskräften erwartet werden (vgl. hierzu auch *Jeserich 1981; Schuler/Stehle 1987; Lattmann 1989; Sarges/Weinert 1991*). Die Auswahl sowohl der Beurteilungsdimensionen als auch der variierbaren Übungen, Techniken und Methoden, die in einem AC eingesetzt werden, basiert in erster Linie auf einer sorgfältigen Arbeits- und Tätigkeitsanalyse des Typs und der Ebene, für die die Kandidaten bewertet werden. In der Regel sollten AC-Verfahren die folgenden Verfahren einschließen:

- (1) das „Background Interview“;
- (2) die „Postkorb-(„In-basket-“)Übung“ (bei der eine realistische Arbeitssituation in schriftlicher Form geschaffen und die Fähigkeit, Probleme zu lösen, Prioritäten zu setzen und mit einer Streßsituation fertig zu werden, geprüft wird);
- (3) führerlose Gruppendiskussionen (Teilnahme an einer Diskussionsgruppe innerhalb einer begrenzten Zeit; die Teilnehmer werden eingestuft im Hinblick darauf, ob sie ihre Ideen verkaufen können und wie stark ihre mündlichen Kommunikationsfähigkeiten, ihr Selbstvertrauen, ihre Durchsetzungsfähigkeit, Streßtoleranz, Aggressivität u. a. m. sind);
- (4) Zwei-Personen-Rollenspiele (insbesondere in den Bereichen „Verkauf mit Kunden“ und „als Vorgesetzter mit schwierigen Mitarbeitern“);
- (5) Management-Games (betriebliche Simulationsspiele, bei denen, innerhalb verschiedener Teams, Teamarbeit und Wettbewerbsfähigkeit überprüft wird);
- (6) Vorträge und Präsentationen (zu ausgewählten Themen);
- (7) eignungsdiagnostische Instrumente (z. B. Intelligenz- und Persönlichkeitstests).

Die AC-Methode hat über die Jahre den Nachweis erbracht, daß sie, kurzfristig wie langfristig, ein gutes Vorhersage-Instrumentarium darstellt, insbesondere für die Beförderung in Führungspositionen. Ein wesentliches Problem besteht, neben den hohen Kosten zur Durchführung, insbesondere in der abschließenden **Urteilsfindung**. So wünschenswert das Vorhandensein möglichst vieler Informationsquellen und -personen sein mag, so schwierig ist es dann, zu entscheiden, wie die verschiedenen Informationsstücke in ein abschließendes **Gesamturteil** zusammengefaßt werden sollen (vgl. zu diesem Problem die einschlägigen Ausführungen bei *Weinert [1987]*, über die klinische [intuitive] und die mechanisch-statistische Kombinationsmethode). Darüber hinaus gibt es weitere methoden-, aber auch ideologiekritische Stimmen, die man nicht überhören sollte (z. B. *Kompa 1990*).

### 2.215 Einzel-Assessments

Neben diesen inzwischen recht populären Gruppen-Assessments haben sog. Einzel-Assessments in den letzten Jahren für die Auswahl von Führungskräften stark an Bedeutung gewonnen. Hierbei werden **einzelne Bewerber**, die gewöhnlich von einer Firma zu einem externen Personalberater (meist Psychologen) geschickt werden, in einer **individuellen Potentialanalyse** im Hinblick auf ihre Eignung für eine spezifizierte Position hin untersucht. Damit der Kandidat im Einzel-Assessment auf ein bestimmtes Anforderungsprofil hin beobachtet und beurteilt werden kann, müssen natürlich genaue Angaben über die Anforderungen der in Rede stehenden Position vorliegen: Der Berater muß dazu vorher vertiefende Gespräche mit den direkt Beteiligten führen, um möglichst genau zu erfahren, in welchem organisatorischen und zwischenmenschlichen Umfeld sich der Bewerber zu bewähren hat. Am besten gelingt dies, wenn er über Jahre enge Kontakte mit den betreffenden Firmen aufbauen konnte. Das Einzel-Assessment ist gewöhnlich eine Mischung aus mehreren Leistungs- und Persönlichkeitstests, einigen Simulationsaufgaben (z. B. Fallstudie, strategische Planungsaufgabe, computergesteuerter Systemsimulation) und einem ausgedehnten biographischen Interview. Die auftraggebende Firma erhält am Ende eine Rückmeldung über die Kompetenzeinschätzung des Kandidaten seitens des Beraters, i. d. R. in Form eines schriftlichen Gutachtens, in das der Kandidat ebenfalls Einblick erhalten sollte (*Schmid 1990; Reitzig/Sarges 1988*).

### 2.22 Auswahlentscheidungen

Die über einen Kandidaten gesammelten Informationen entstammen im allgemeinen unterschiedlichen Quellen, die noch dazu mit unterschiedlichen Methoden und Instrumenten erhoben wurden. Aber damit ist der Bewertungs- und Auswahlprozeß nicht abgeschlossen. Es bleibt das Problem, wie diese Informationen **gewichtet** und **kombiniert** werden sollen, um zu einer guten und endgültigen Entscheidung über Einstellung oder Beförderung zu kommen. Es gibt wenigstens vier verschiedene Methoden für die Zusammenfassung dieser Informationen und zum Fällen der endgültigen Auswahlentscheidung, die hier kurz angesprochen werden (für eine detailliertere und weiterführende Diskussion dieses Themas siehe *Weinert 1987, S. 213–225*). Die einzelnen Methoden basieren auf recht unterschiedlichen Annahmen, die für das Fällen der endgültigen Personalentscheidung u. U. außerordentlich wichtig sein können.

#### (1) Methode der „Multiplen Regression“

Dies ist ein rein statistischer Ansatz für das Fällen der endgültigen Auswahlentscheidung. Ihm liegt eine mathematische Gleichung zugrunde:

eine lineare Beziehung zwischen einer Kriteriumsvariablen (Arbeitserfolg) und mehreren gewichteten Prädiktorvariablen (Tests, Berufserfahrung, Interview etc.). Die Gewichte sind aufgrund vorausgegangener empirischen Untersuchungen so festgelegt, daß die Beziehung der Prädiktoren zum Kriterium maximiert wird.

Beispiel:  $Y_p = 2X_1 + 3.5X_2 + 0.5X_3 + 20$ , wobei  $Y_p$  die vorhergesagte Arbeitsleistung darstellt,  $X_1$  den Testwert in einem Test für mechanische Fähigkeiten,  $X_2$  die Anzahl der Jahre auf einer ähnlichen Arbeitsstelle und  $X_3$  die Einstufung des Kandidaten im Interview. Wenn sich nun mehrere Kandidaten für die Arbeitsstelle bewerben, kann für jeden Kandidaten der zu erwartende Leistungswert  $Y_p$  errechnet werden, um die entsprechende Auswahl unter den Bewerbern zu treffen.

Die multiple Regression nimmt an, daß die verschiedenen Fähigkeiten und Eigenschaften der Bewerber (Prädiktoren) ihrer Natur nach kompensatorisch im Hinblick auf das Kriterium sind. Dies bedeutet, daß ein hoher Wert in einem Prädiktor einen niedrigen Wert in einem anderen ausgleichen kann. Der Entscheider muß sich deshalb sicher sein, daß diese Kompensationsannahme für die zu besetzende Position angemessen ist. Ein anderes Problem besteht darin, daß zur Entwicklung der Regressionsgleichung große Stichproben vorliegen müssen, da Gewichtungen, die auf kleinen Stichproben basieren, nicht stabil genug sind.

## (2) „Multiples Cutoff-Modell“

Wenn die Annahme einer kompensatorischen Beziehung unter den Prädiktorvariablen nicht angemessen ist, muß man sich einer anderen Methode des Entscheidungsfällens bedienen. Bei einem Vorgehen nach dem Multiplen Cutoff-Modell ist es erforderlich, daß jeder Bewerber in jeder Prädiktorvariablen einen Mindestwert aufweist. Dies ist demnach ein nicht-kompensatorisches Selektionsmodell. Sein Vorteil besteht darin, daß es konzeptionell einfach und leicht zu erklären ist. Bei der Anwendung allerdings erweist es sich als schwieriger, als es der äußere Anschein vermuten läßt. So ist bisher noch keine zufriedenstellende Methode entwickelt worden, um die Cutoff-Werte optimal zu setzen. Dies ist allerdings dann sehr viel einfacher, wenn nur ein einziger Prädiktor verwendet wird. Dann sind lediglich drei Punkte für eine entsprechende Entscheidung von Wichtigkeit:

- Wieviele Positionen werden über einen gewissen Zeitraum zur Verfügung stehen?
- Wieviele Kandidaten werden sich ungefähr während dieses Zeitraums bewerben?
- Wie sieht ungefähr die Verteilung der Punktwerte der Bewerber in dem verwendeten Prädiktortest aus?



Beispiel: Wenn 20 Arbeitsplätze frei werden und sich 200 Personen bewerben werden, dann läge der angemessene Cutoff-Wert am Prädiktor auf dem 90. Percentil, d. h. auf jenem Testwert, auf und über dem die höchsten 10% der Bewerber liegen. Sind mehrere Prädiktoren gegeben, wird die Situation eben etwas schwieriger. Experten müssen dann die Cutoff-Werte setzen und sie für jeden Prädiktor ausprobieren, und zwar so lange, bis die günstigsten Cutoff-Werte gefunden sind.

### (3) „Multiples Hürdensystem“

Bei den beiden bisher beschriebenen Methoden der Selektionsentscheidung ist das Entscheidungsfällen nicht-sequentiell. Jeder Bewerber wird auf allen Prädiktoren eingestuft und erst danach fällt das Unternehmen seine Entscheidung. Häufiger allerdings läuft der Auswahlprozeß sequentiell ab (wie schon in der Gliederung dieses Beitrags nach Vor- und Hauptauswahl berücksichtigt), indem die Bewerber durch mehrere Selektionsstufen gehen, wobei auf jeder Stufe einzelne Bewerber zurückgewiesen werden. Dies nennt man auch multiples Hürdensystem, was im Grunde ein sequentieller multipler Cutoff-Ansatz ist. Ein wesentlicher Vorteil dieses Verfahrens besteht darin, daß es kostengünstiger ist als die beiden anderen. Ein Nachteil allerdings liegt in der „restriction of range“: Weil bei jeder Stufe Personen herausfallen, wird eine Validierung der letzten Hürde sehr schwierig.

### (4) „Profilvergleichs-System“

Beim Profilvergleichs-System nimmt man an, daß es bei den Prädiktorvariablen eher ein „Idealniveau“ gibt, das Bewerber erreichen sollten, anstatt nur ein minimales Niveau. Vorab allerdings müssen Gruppen von leistungsstarken und leistungsschwachen (bzw. von sonstwie erwünschten und unerwünschten) Mitarbeitern identifiziert werden. Wenn dann Personen mit guten Leistungen in einigen Variablen andere Punktwerte erreichen als Personen mit schlechten, eignen sich diese Variablen zur Auswahl geeigneter Bewerber, und ein entsprechendes Profil idealer Mitarbeiter oder Bewerber kann erstellt werden. Beispiel: Der „gute“ Mitarbeiter mag über durchschnittliche Intelligenz verfügen, über gute soziale Fähigkeiten, über ein niedriges Bedürfnis nach Dominanz und über hohe Planungsfähigkeiten.

Die Ergebnisse, die mit diesen Methoden des Entscheidungsfällens erreicht werden, sind recht unterschiedlich. Um zu entscheiden, welche Methode herangezogen werden soll, muß geklärt werden, ob ein kompensatorisches oder ein nicht-kompensatorisches Modell angebracht ist. Darüber hinaus müssen auch die Anzahl der Bewerber, die Kosten für Tests, der Zeitaufwand etc. berücksichtigt werden. Auch lassen sich mehrere Methoden innerhalb eines Selektionsprogramms zusammenfassen.

### *Grenzen der Vorhersagbarkeit*

Die empirische Personalforschung hat wiederholt auf die Berücksichtigung interindividueller Unterschiede im Zusammenhang mit der Einschätzung und Vorhersagbarkeit verschiedener Kandidaten hingewiesen (vgl. zu diesem Punkt insbesondere *Weinert* 1987, S. 445–459). Demnach sind gleiche Prädiktoren nicht gleichermaßen gut und treffsicher in ihrer Vorhersage für unterschiedliche Typen von Personen. Eine zentrale Frage richtet sich auch auf die Strukturiertheit bzw. auf den Grad der „Stärke“ bzw. der „Schwäche“ der Situation. Zeigt eine Person gewisses Verhalten oder andere Persönlichkeitsaspekte, weil ihr dies die Situation zu tun erlaubt? Dies würde nämlich bedeuten, daß sich Personenbeobachtungen bzw. Daten aus „schwachen“ Situationen (wenig strukturiert) besser für eine Vorhersage über zukünftiges Verhalten eignen als Daten aus „starken“ Situationen (hoch strukturiert). Dies betrifft v. a. die Interaktion zwischen Person und Arbeitsumwelt.

### 2.3 Probezeit

Die Probezeit als diejenige zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer arbeitsvertraglich vereinbarte Zeit, in der die **grundsätzliche Eignung** für die Tätigkeit sowie die Anpassungsfähigkeit an die Organisation **überprüft** werden soll, führt die Eignungsprüfung über die (vorläufige) Annahme-Entscheidung hinaus und ist damit sehr bedeutsam wegen ihrer Sicherungsfunktion. Die Treffsicherheit auf Basis der Informationen aus der Probezeit eines eingestellten Mitarbeiters kann hoch sein, wenn die Nähe dieser „Testsituation“ zur wirklichen späteren Tätigkeit groß ist.

Oft jedoch wird in der Praxis diese Testphase nicht genügend ausgestaltet in Richtung auf später wichtige und kritische Tätigkeiten. Verbessert man dies auf Basis eines arbeits- und tätigkeitsanalytisch gut durchdachten, vorher mit dem Kandidaten ausgehandelten Einarbeitungsplans und entsprechend systematischer Informationssammlung, läßt sich die Validität des Urteils am Ende der Probezeit fraglos erhöhen und damit der gesamte Auswahlprozeß befriedigend abschließen.

## 3. Rahmenbedingungen

Wer sollte die genannten eignungsdiagnostischen Auswahlmethoden und -instrumente anwenden? Ohne Zweifel wird jeder, der eine gewisse Erfahrung und Routine in der Personalarbeit hat, nach einiger Zeit auch in der Lage sein, recht sichere Qualifikationseinstufungen abgeben, Interviews durchführen und Testmanuale verstehen zu können.

Wir machen z. B. von diesen Fähigkeiten in den meisten Assessment-Centers Gebrauch, indem wir Personalfachkräfte und Führungskräfte aus den verschiedensten Bereichen als Assessoren einsetzen. Andererseits aber sollte man auch das Urteil von Spezialisten hören, v. a. dann, wenn es um die Besetzung von wichtigen Führungspositionen oder um die Einstellung von Nachwuchsführungskräften geht, in die das Unternehmen noch viel investieren wird. M. a. W.: Die Entscheidung über eine Anwendung von Tests oder anderer Verfahren und die Verwendung der daraus geschöpften Informationen hängen sehr stark von der Ebene ab, für die Personal beurteilt und selektiert werden soll.

Der Personalleiter sollte in jedem Fall bedenken, was **Fehlentscheidungen** – langfristig gesehen – den Betrieb **kosten** werden. Vor allem Tests und Simulationsmethoden müssen von Spezialisten (i. d. R. Psychologen) erarbeitet worden sein, und der herangezogene Berater muß über eine gute praktische Erfahrung mit dem jeweils eingesetzten Instrument verfügen, möglichst auch bei entsprechenden Zielgruppen. Dabei gibt es einfache und sehr komplexe Verfahren, und ein darin unerfahrener Anwender wird leicht nicht nur falsche Interpretationen ableiten, sondern auch die Kapazität und die Möglichkeiten, die der Test, die Simulation oder auch das Interview tatsächlich bieten, nicht erkennen oder ausschöpfen oder gar falsche Schlüsse ziehen.

Ein empfehlenswerter Weg, dies festzustellen, besteht darin, verschiedene Methoden und Instrumente in ihren Aussagen daraufhin miteinander zu vergleichen, ob die „**Richtung**“ der **gemeinsamen Aussagen** in etwa **übereinstimmt**. Außerdem ist interessant, wie spezifisch die Aussagen des Anwenders, der die Ergebnisse des jeweiligen Instruments (Test, Simulation, Interview etc.) interpretiert, im Hinblick auf die zu besetzende Position sind. **Abfolge-** oder sog. **Längsschnittstudien**, bei denen Anwender und Instrumente über mehrere Jahre hin beobachtet werden, sind natürlich der beste Weg, dies zu überprüfen.

Weiterhin gehört zu einer kontinuierlichen Erfolgskontrolle eignungsdiagnostischer Bemühungen, daß sich die Personalentscheider **regelmäßig** über den **Berufserfolg** der von ihnen ausgewählten Kandidaten informieren, um damit die Rückmeldung des Diagnoseerfolges als Quelle weiterer diagnostischer Erfahrungen zu nutzen. Dies geschieht in der Praxis leider immer noch nicht in dem wünschenswerten Umfang; Fortschritte ließen sich hier also leicht erzielen. Allerdings werden dadurch nur diejenigen Fälle identifiziert, in denen ungeeignete Bewerber fälschlich eingestellt wurden, nicht aber diejenigen, in denen in Wirklichkeit geeignete Bewerber nicht als solche im Vor- oder Hauptauswahlprozeß erkannt, angeworben und eingestellt wurden. Letzterem ist allein durch die weitere Professionalisierung des gesamten eignungsdiagnostischen Auswahlprozesses entgegenzuwirken: durch präzisere

anforderungsbezogene und diesbezüglich validere qualifikationsbezogene Vor- und Hauptauswahl, d. h. für die Mehrzahl der Fälle in der Personalauswahl vor allem durch differenziertere tätigkeitsanalytische Erkenntnisgewinnung, sorgfältigere Grob- und Feinanalysen der Bewerbungsunterlagen und durch qualifiziertere Interviews, wobei angesichts der sich heutzutage rasch ändernden Anforderungen **Fähigkeitspotentiale** stärker gewichtet werden müßten als schon unmittelbar einsetzbare Fertigkeiten.

Andererseits: So bedauerlich es für die Interessen der Firma ist, tatsächlich Geeignete nicht als solche erkannt zu haben, für den betroffenen Bewerber – ob nun tatsächlich geeignet oder nicht – bedeutet eine Absage erst einmal eine Ablehnung, die nicht selten persönlich und als schmerzliche Erfahrung empfunden wird. Aus ethischen Gründen anwaltschaftlicher Fürsorge für **alle** Bewerber aber sollte man der Absage außer einer Erläuterung der Gründe nach Möglichkeit auch einen berufsberaterischen Teil hinzufügen. Gerade bei dieser Gelegenheit kann ein Unternehmen besser als durch bloßes Reden durch wirkliches Handeln glaubhaft machen, daß es nicht nur rechtliche Normen erfüllt, sondern sich sogar darüber hinausgehenden ethischen Standards verpflichtet fühlt (zu ethischen und juristischen Problemen siehe *Comelli* 1990). Dies hat im übrigen auch wünschenswerte positive Effekte im Hinblick auf das Image der Unternehmung. Beide Aspekte, ethische Verantwortung und positive PR-Wirkung dieses Handelns, werden in der Praxis der Personalauswahl allerdings noch viel zu wenig ernst genommen. Nicht zuletzt deshalb nämlich, weil test- und verfahrensgestützte Eignungsdiagnostik für die Bewerber schwer bis kaum durchschaubar ist, ist sie nicht besonders beliebt: Oft wird sie von Bewerbern als die Lebensplanung verhindernde Maßnahme gesehen. Eine positivere Sicht und eine größere Akzeptanz der Berufseignungsdiagnostik aber würde die Kooperationsbereitschaft der Bewerber erhöhen und damit wiederum die prognostische Validität der eingesetzten Verfahren.

Allerdings sehen auch Leitende und Betriebsräte solche Verfahren als Behinderung ihrer Möglichkeiten, subjektiv wünschenswerte Personalentscheidungen nach eigenem Ermessen durchzusetzen. Auch von dieser Seite werden deshalb gern negative Vorurteile gegenüber professioneller, psychologiegestützter Eignungsdiagnostik gepflegt. Dagegen helfen nur beharrliche weitere Aufklärung über die eigentlich mögliche Leistungsfähigkeit der Diagnostik sowie eine Erhöhung der Machtposition des Personalmanagements (*Sarges* 1991). Denn schließlich ist der Produktionsfaktor Personal (Human-Ressourcen) ein ganz prominenter strategischer Erfolgsfaktor von Unternehmen in den immer komplexer und dynamischer werdenden Märkten.

#### 4. Zusammenfassung

Die Personalauswahl verursacht in allen betrieblichen Bereichen hohe Kosten. Deshalb, und vor allem um die Treffsicherheit dieses Verfahrens zu erhöhen, ist ein mehrstufiger Auswahlprozeß empfehlenswert.

Im Rahmen dieses Vorgangs können in der Vor- und Hauptauswahl unterschiedliche Instrumente eingesetzt werden. Zur Negativauslese eignen sich bei der Vorauswahl je nach Bewerberprofil u. a. Referenzen, Biographische Fragebogen, Tests und die Aufstellung von Berufserfolgskriterien. Die Hauptauswahl der Bewerber kann durch Interviews, Leistungs-, Intelligenz- und Persönlichkeitstests, aber auch mit Hilfe von Assessment-Centers bzw. Einzel-Assessments optimiert werden. Eine abschließende Gewichtung und Kombination dieser Informationen ist wiederum notwendig, um zu einer qualitativ guten Auswahlentscheidung zu gelangen. Die hierzu vorgestellten Methoden zur endgültigen Entscheidungsfindung sollten je nach Situation mit Bezug zu den Anwendungsbedingungen sorgfältig geprüft werden.

Die Entscheidung über die Anwendung eignungsdiagnostischer Auswahlmethoden ist vielfach von der Ebene abhängig, für die Personal beurteilt werden soll. Die Erfolgswahrscheinlichkeit der eingesetzten Auswahlinstrumente steigt mit der Erfahrung des Anwenders.

#### Literatur

##### Grundlegende Literatur

- Fisseni, H.-J.* (1990), Lehrbuch der psychologischen Diagnostik, Göttingen  
*Sarges, W.* (Hrsg.) (1990b), Management-Diagnostik, Göttingen  
*Schuler, H., Funke, U.* (1988), Berufseignungsdiagnostik. In: *Roth E.* (Hrsg.), Organisationspsychologie, Göttingen, S. 281–320  
*Weinert, A. B.* (1987), Lehrbuch der Organisationspsychologie: Menschliches Verhalten in Organisationen, 2. erw. Aufl., München  
*Wottawa, H.* (1989), Angewandte Diagnostik in der Wirtschaft – Alchemie oder der gläserne Mensch. In: *Cisek, G., Schäkel, U., Scholz, J.* (Hrsg.), Instrumente der Personalentwicklung auf dem Prüfstand, Hamburg, S. 13–38

##### Vertiefende Literatur

- Amthauer, R.* (1972), Test zur Untersuchung des praktisch-technischen Verständnisses (PTV), Göttingen  
*Amthauer, R.* (1973), Intelligenz-Struktur-Test 70, 2. Aufl., Göttingen  
*Beckmann, D., Brähler E., Richter, H.-E.* (1983), Der Giessen-Test, 3. Aufl., Bern  
*Birkhan, G., Reitzig, G.* (1989), Computergestütztes Simulationsmodell „Manage!“ – Ein Verfahren zur Erfassung der Fähigkeit des vernetzten Denkens. In: *Cisek, G., Schäkel, U., Scholz, J.* (Hrsg.), Instrumente der Personalentwicklung auf dem Prüfstand, Hamburg, S. 58–73  
*Bisani, F.* (1989), Anforderungs- und Qualifikationsprofil. In: *Strutz, H.* (Hrsg.), Handbuch Personalmarketing, Wiesbaden, S. 230–243  
*Brickenkamp, R.* (Hrsg.) (1975), Handbuch psychologischer und pädagogischer Tests, Göttingen

- Brickenkamp, R.* (1981), Aufmerksamkeits-Belastungs-Test d 2, 7. Aufl., Göttingen
- Brickenkamp, R.* (Hrsg.) (1983), Erster Ergänzungsband zum Handbuch psychologischer und pädagogischer Tests, Göttingen
- Comelli, G.* (1990), Juristische und ethische Aspekte der Eignungsdiagnostik. In: *Sarges, W.* (Hrsg.), Management-Diagnostik, Göttingen, S. 82–99
- Fahrenberg, J., Hampel, R., Selg, H.* (1984), Das Freiburger Persönlichkeitsinventar, 4. Aufl., Bern
- Frieling, E., Hoyos, C. Graf* (Hrsg.), (1978), Fragebogen zur Arbeitsanalyse (FAA), Bern
- Grassl, G.* (1987), Frage und Lüge im Vorstellungsgespräch. In: *Personal*, 39, S. 114–118
- Heinze, B.* (1990), Graphologie. In: *Sarges, W.* (Hrsg.), Management-Diagnostik, Göttingen, S. 368–371
- Hollmann, H., Reitzig, G.* (1990), Referenzen und Dokumentenanalyse. In: *Sarges, W.* (Hrsg.), Management-Diagnostik, Göttingen, S. 361–367
- Hornthal, S.* (1989), Vorstellungsgespräch. In: *Strutz, H.* (Hrsg.), Handbuch Personalmarketing, Wiesbaden, S. 274–283
- Irle, M., Allerhoff, W.* (1984), Berufs-Interessen-Test II, Göttingen
- Jäger, A., Althoff, K.* (Hrsg.) (1984), Der Wilde-Intelligenz-Test, Frankfurt a. M.
- Jeserich, W.* (1981), Mitarbeiter auswählen und fördern – Assessment-Center-Verfahren, München
- Knebel, H.* (1988 a), Taschenbuch für Bewerberauslese, 5. Aufl., Heidelberg
- Knebel, H.* (1988 b), Das Vorstellungsgespräch, 10. Aufl., Freiburg i. Br.
- Kompa, A.* (1990), Assessment Center – Bestandsaufnahme und Kritik, München
- Lattmann, C.* (1989), Das Assessment-Center-Verfahren der Eignungsbeurteilung – Sein Aufbau, seine Anwendung und sein Aussagegehalt, Heidelberg
- Lienert, G.* (1989), Testaufbau und Testanalyse, 4. Aufl., München
- Marschner, G.* (Hrsg.) (1980), Revisions-Test, Göttingen
- Marschner, G.* (1981) (Hrsg.), Büro-Test, 2. Aufl., Göttingen
- Marschner, G.* (1989), Möglichkeiten und Grenzen der Psychodiagnostik, Göttingen
- Mell, H.* (1989), Bewerbungsanalyse. In: *Strutz, H.* (Hrsg.), Handbuch Personalmarketing, Wiesbaden, S. 244–257
- Reitzig, G., Sarges, W.* (1988), Personalauswahl durch Einzelassessment: Partner statt Testperson. In: *Gablers Magazin*, 3, S. 36–38
- Sarges, W.* (1990 a), Interviews. In: *Sarges, W.* (Hrsg.), Management-Diagnostik, Göttingen, S. 371–384
- Sarges, W.* (1991), Veränderungen von Organisationsstrukturen und ihr Einfluß auf das Personalmanagement. In: *Kienbaum, J.*, (Hrsg.), Visionäres Personalmanagement, Stuttgart
- Sarges, W., Weinert, A. B.* (1991), Früherkennung von Managementpotentialen – Zukünftige Notwendigkeiten, realistische Möglichkeiten. In: *Feix, W. E.*, (Hrsg.), *Personal 2000 – Visionen und Strategien erfolgreicher Personalarbeit*, Frankfurt a. M. und Wiesbaden, S. 267–301
- Schmid, F. W.* (1990), Einzel-Assessment. In: *Sarges, W.*, (Hrsg.), Management-Diagnostik, Göttingen, S. 567–680
- Schneewind, K., Schröder, G., Cattell, R.* (1986), Der 16-Persönlichkeits-Faktoren-Test, Bern
- Schuler, H.* (1989), Interviews. In: *Greif, S., Holling, H., Nicholson, N.* (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie – Internationales Handbuch in Schlüsselbegriffen*, München, S. 260–265
- Schuler, H., Stehle, W.* (Hrsg.) (1986), Biographische Fragebogen als Methode der Personalauswahl, Stuttgart
- Schuler, H., Stehle, W.* (Hrsg.) (1987), Assessment Center als Methode der Personalentwicklung, Stuttgart
- Seibt, H., Kleinmann, M.* (1990), Personalvorauswahl von Hochschulabsolventen – Derzeitiger Stand und Perspektiven. In: *Methner, H., Gebert, A.* (Hrsg.), Psycho-

- logen gestalten die Zukunft – Anforderungen und Perspektiven, Bonn, S. 292–304
- Testkuratorium der Föderation deutscher Psychologenverbände (1986), Kriterienkatalog für die Beurteilung von psychologischen Tests. In: *Diagnostica*, 32, S. 358–360
- Wechsler, D. (1956), Hamburg-Wechsler-Intelligenztest für Erwachsene (HAWIE), Bern
- Weinert, A. B. (1989), Vom 16 PF zum CPI. In: Cisek, G., Schäckel, U., Scholz, J. (Hrsg.), *Instrumente der Personalentwicklung auf dem Prüfstand*, Hamburg, S. 74–102
- Weinert, A. B. (1990 a), Wie kann man Führungstalent im außerfachlichen Bereich frühzeitig identifizieren?. In: Bäck, H. (Hrsg.), *Entwicklung von Teams für Spitzenleistungen*, Köln, S. 173–191
- Weinert, A. B. (1990 b), Geschlechtsspezifische Unterschiede im Führungs- und Leistungsverhalten. In: Domsch, M., Regnet, E. (Hrsg.), *Weibliche Fach- und -Führungskräfte – Wege zur Chancengleichheit*, Stuttgart, S. 35–66
- Weinert, A. B. (1991), Möglichkeiten der Früherkennung von Führungstalent im außerfachlichen Bereich: Arbeiten zum „Deutschen CPI“. In: *Zeitschrift für Personalforschung* (im Druck)
- Weinert, A. B., Gough, H. (1992), *Deutscher CPI (rev. Form 462)*, in Vorbereitung
- Weinert, A. B., Streufert, S. C., Hall, W. B. (1982), *Deutscher CPI (Standard Form 480)*, Bern





# Kapitel 19

## Mitarbeiterbeurteilung

von *Dieter Wagner*

Vorbemerkung . . . . .	678
1. Personalpolitische Ausgangslage . . . . .	678
1.1 Mitarbeiterbeurteilung als Element der Personalführung . . . . .	678
1.2 Personalbeurteilung und Managementdiagnostik . . . . .	679
1.3 Verbreitung und Anwendung von Beurteilungssystemen . . . . .	681
2. Beurteilungssysteme . . . . .	681
2.1 Systemarten . . . . .	681
2.2 Beurteilungsanlaß und Geltungsbereich . . . . .	682
2.3 Beurteilungskriterien . . . . .	683
2.4 Beurteilungsstufen . . . . .	685
2.5 Beurteilungsergebnis und Förderungsteil . . . . .	686
2.6 Tendenzen der Systementwicklung . . . . .	690
3. Beurteilungstechnik und Beurteilungshilfen . . . . .	693
3.1 Beobachten . . . . .	693
3.2 Beschreiben . . . . .	694
3.3 Bewerten . . . . .	694
3.4 Besprechen . . . . .	694
3.5 Beurteilungsfehler . . . . .	697
4. Einführung eines Beurteilungssystems . . . . .	701
4.1 Initiierung . . . . .	701
4.2 Planung und Entwicklung . . . . .	701
4.3 Informationsphase . . . . .	702
4.4 Erprobung . . . . .	702
4.5 Endgültige Einführung . . . . .	702
4.6 Auswertung und Betreuung . . . . .	703
5. Beurteilungstraining . . . . .	703
6. Zusammenfassung . . . . .	705
Literatur . . . . .	705

## Vorbemerkung

Eigentlich ist es eine Selbstverständlichkeit, daß die Mitarbeiterbeurteilung ein unverzichtbares Element der Personalführung darstellt. Trotzdem ist in vielen Unternehmen festzustellen, daß die Beurteilungspraxis als unbefriedigend oder verbesserungswürdig angesehen wird. Dieser Sachverhalt gilt, wie einschlägige Gespräche zeigen, unabhängig davon, ob die Beurteilung im Rahmen der Personalführung durch formalisierte Beurteilungssysteme begleitet wird oder nicht. Der folgende Beitrag soll in diesem Zusammenhang aktuelle Tendenzen der Mitarbeiterbeurteilung beschreiben, die sich sowohl auf systemspezifische Aspekte als auch auf die Beurteilungspraxis im Führungsprozeß beziehen (Wagner 1989, S. 253 ff.).

## 1. Personalpolitische Ausgangslage

### 1.1 Mitarbeiterbeurteilung als Element der Personalführung

Unternehmen werden in vielen Fällen mit ökonomischen, sozialen, technologischen, politisch-gesetzlichen und ökologischen Veränderungen konfrontiert, welche die Komplexität und die Dynamik der zu bewältigenden Aufgaben entsprechend beeinflussen (Bleicher 1987, S. 17–38). In diesem Zusammenhang erhöhen sich die Ansprüche an hinreichend qualifiziertes Personal, welche z. B. bei der Personalauswahl, beim laufenden Personaleinsatz und bei der Personalentwicklung zum Ausdruck kommen. Im Hinblick auf die Personalfunktion im Unternehmen dürfte sich aus diesem Zusammenhang die insgesamt durchaus als widersprüchlich empfundene Tendenz ergeben, daß sie einerseits bei strategischen Entscheidungen zunehmend zum Engpaß wird und von daher an Bedeutung zunimmt („der Mensch steht bei uns im Mittelpunkt . . .“), andererseits aber auch viele personalbezogene Entscheidungen nicht mehr alleine von der mit Stäben gut gepolsterten Konzernspitze getroffen werden, sondern zweckmäßigerweise eher dezentral von möglichst ergebnisverantwortlich handelnden Führungskräften.

Diese Entwicklung, die sicherlich stets ein angemessenes Gleichgewicht von **zentral** und **dezentral** zugeordneten Kompetenzen voraussetzt, geht einher mit gewissen Tendenzen der **Flexibilisierung** (z. B. bei der Arbeitszeitgestaltung) und **Individualisierung** (z. B. bei Anreiz- und Personalentwicklungssystemen für Führungskräfte). In einem gewissen Sinne versucht hierbei der Großbetrieb, sich der Vorteile (z. B. Schlagkraft, Wendigkeit) mittelgroßer Unternehmen zu bedienen, ohne auf seine Unternehmensgröße zu verzichten, und zugleich das bestehende Pro-

duktprogramm möglichst weltweit anbieten zu können. Im Hinblick auf die Mitarbeiterbeurteilung ist dabei folgendes zu erwarten: Die Systeme der Personalführung bedürfen mehr denn je der aktiven Mitwirkung des Vorgesetzten. Nicht die zur Bürokratie neigende Auswertung durch Zentralabteilungen und Stäbe steht im Vordergrund, so unverzichtbar sie oft ist, sondern die Unterstützung der Führungsfunktion in der Linie im Sinne einer zunehmenden Flexibilisierung und Individualisierung.

Flexibilisierung und Personalführung einerseits erfordern veränderte Koordinationsmechanismen andererseits. An die Stelle traditioneller Regelungsformen (z. B. hierarchische Über- und Unterordnung, vorwiegend quantitative Kontrollen) treten andere Ansatzpunkte, die sich z. B. auf die Sozialisation des Mitarbeiters im Betrieb beziehen bzw. auf seine Persönlichkeitsentwicklung in diesem kulturellen Umfeld. Diese gewandelten, eher „weichen“ Koordinationsmechanismen verändern den Stellenwert traditioneller Führungssysteme. Persönlichkeitselemente, Sozialisation, Identifikation, „Involvement“ gewinnen an Bedeutung.

Verschiedene Eigenschaften sind, wie Umfragen zeigen, für den Führungserfolg besonders wichtig und nehmen an Bedeutung noch zu: Umgang mit Menschen, Kommunikationsfähigkeit; Motivation, Antrieb, Energie; analytische, konzeptionelle Fähigkeiten; Entschlossenheit und Durchhaltevermögen. Mit Charisma allein ist es also nicht getan. Sollen Führungssysteme diese Anforderungen sinnvoll unterstützen, müssen sie in hinreichender Vielfalt vorhanden sein und Entfaltungsspielräume ermöglichen, wobei Führungsleitlinien anstelle starrer Führungsgrundsätze als verbindende Klammer dienen können. Insgesamt ändert sich die traditionelle Rolle der Führungskraft ebenso, wie sich z. B. auch die Funktion der Systementwickler (z. B. Personalabteilung/Führungsorganisation) wandelt: Letztere werden immer mehr zum Berater und Moderator der Führungskraft im Sinne einer situativ angemessenen Problemlösungsstrategie.

## 1.2 Personalbeurteilung und Managementdiagnostik

Managementdiagnostik und Personalbeurteilung sind eng verwandte Führungsfunktionen. Im Hinblick auf die betriebliche Personalpolitik bilden sie eine wichtige Grundlage für die Verteilung, Zuordnung bzw. Besetzung von Positionen (zum Beispiel für Führungskräfte) mit dem Anspruch der Nachvollziehbarkeit und Berechenbarkeit, Sinnhaftigkeit und Zweckmäßigkeit. Je stärker nun die Personalpolitik strategisch verankert ist, desto eher können im Hinblick auf Fragen der Diagnostik bzw. Beurteilung insbesondere die folgenden Fragen beantwortet werden:

- Welche Kriterien werden – vor allem auch zukünftig – wichtig sein für die Personalauswahl und Personalbeurteilung im Rahmen der Personalbeschaffung, -planung und -entwicklung?
- Zu welchem Zeitpunkt, in welchen zeitlichen Abständen und bei welchen Anlässen sollen eignungsdiagnostische Verfahren bzw. Personalbeurteilungssysteme eingesetzt werden?

Insofern ist ein möglichst konsistenter Zusammenhang mit den wichtigsten Personalführungssystemen (zum Beispiel Personalplanungs- und Anreizsysteme) erforderlich. Ebenso wichtig ist die Mitwirkung der beteiligten Führungskräfte sowie ihre Identifikation mit den hierbei verfolgten personalpolitischen und -strategischen Überlegungen. Bezeichnend für die Kultur der Führung und Zusammenarbeit einer Unternehmung ist

- inwieweit Eignungsdiagnostik oder Personalbeurteilung mehr oder weniger technokratisch als quantitativ erfaßbare Bausteine für weitere personalwirtschaftliche Überlegungen betrachtet werden oder statt dessen als Beratungsinstrument angesichts vielfältiger Eignungsformen, komplexer Persönlichkeiten und unterschiedlicher Anforderungssituationen angenommen werden;
- von wem die eignungsdiagnostischen Untersuchungen vorgenommen werden, und wer an Personalbeurteilungen beteiligt ist. Dabei kann die Anwendung vorgeblich einfacher und überschaubarer Methoden durch den „geschulten Laien“ (zum Beispiel Personalreferent, Personalleiter) ebenso unzweckmäßig sein wie ihre umfassende Anwendung durch großzügig besetzte betriebspsychologische Abteilungen. Darüber hinaus ist es schon von Bedeutung, inwieweit Informationen der Personalbeurteilung auch für das Management Development eine Rolle spielen.

Wichtig ist, welche Kriterien für die Personalbeschaffung als entscheidend anzusehen sind und inwieweit sie den Entscheidungsträgern bekannt sind (vgl. Kapitel 14 dieses Handbuches). Darüber hinaus ist die intersubjektive Vergleichbarkeit von Bedeutung: In der Regel sind nämlich mehrere Personen (Führungskräfte unterschiedlicher Ebenen in der Linie und im Personalbereich) an einer Beschaffungsentscheidung beteiligt. Insofern ist die Gefahr groß, daß abweichende Vorstellungen über den Inhalt der Beschaffungskriterien, ihre jeweilige Interpretation und ihre Bewertung bestehen. Standardisierung und Formalisierung von Personalbeschaffungsentscheidungen sind ansatzweise geeignet, derartige Auffassungs- und Bewertungsunterschiede zu nivellieren. Insofern kann durch den Einsatz standardisierter Auswahlverfahren, wie zum Beispiel

- standardisierte Interviews,
- einheitliche Tests,

- formalisierte Regelungen für die Auswahl von Bewerbungsunterlagen,
  - Gesprächsleitfäden,
- die Vergleichbarkeit der Diagnose-Informationen erleichtert werden. Auch durch eine große Vielfalt der Diagnose-Methoden sowie durch mehrere Interviewer kann zudem die Beschaffungsentscheidung auf eine breitere Basis gestellt werden.

### 1.3 Verbreitung und Anwendung von Beurteilungssystemen

Die im letzten Abschnitt beschriebenen Veränderungen wirken sich offensichtlich nur bedingt und mit erheblichen Zeitverzögerungen auf die in der Praxis bestehenden Beurteilungssysteme aus. Hierzu steht die Tatsache nicht im Widerspruch, daß – wie schon ältere Untersuchungen zeigen – derartige Systeme in größeren Unternehmen (ab ca. 800–1000 Arbeitnehmern) fast regelmäßig vorzufinden sind. Allerdings gibt es keine mir bekannten, umfassenden Untersuchungen, aus denen hervorgeht, wie sich Beurteilungssysteme verändern und wie intensiv und konsequent die Anwendung erfolgt (vgl. *Wagner* 1985; *Kremer* 1983). So ergab eine vom Verfasser betreute explorative Studie über die Verbreitung, Anwendung und Veränderung von Beurteilungssystemen bei elf renommierten Hamburger Unternehmen, daß über die Hälfte von ihnen von „bewährten Systemen“ spricht, bei denen kein Anlaß zu Änderungen bestehe. Hiervon waren wiederum zwei Drittel der untersuchten Systeme mehr als zehn Jahre, im Extrem dreizehn bis fünfzehn Jahre alt! Papier ist also geduldig. **Kreativität, Flexibilität** und **Reaktionsvermögen** sind offensichtlich **nur sporadisch** gefragt, wenn es um konzeptionelle Fragen wie die zeitgemäße Ausgestaltung von Personalsystemen geht. Offen bleibt, inwieweit dies Ausdruck der weisen Erkenntnis über ihre vielfältigen Grenzen ist oder nicht doch ein Hinweis darauf, daß die Arbeit des Personalleiters und seiner Mitarbeiter sich vorwiegend in operativem Tagesgeschäft erschöpft. Trotzdem sind verschiedene Entwicklungstendenzen festzustellen, die nachfolgend beschrieben werden.

## 2. Beurteilungssysteme

### 2.1 Systemarten

Nach wie vor am meisten verbreitet sind **analytische** Beurteilungssysteme, die aus ordinal skalierten Beurteilungskriterien bestehen. Die freie oder formlose Beurteilung gibt es in reiner Form sehr selten und wohl vorwiegend immer dann, wenn kein formalisiertes Beurteilungssystem vorliegt. Die Kombination von Beurteilungssystemen mit Ziel-

katalogen (Management by objectives) ist ebenfalls relativ selten. Statt dessen wird eher eine **Trennung** beider Systemformen vorgezogen oder ganz darauf verzichtet.

Beurteilungssysteme werden für verschiedenartige Zielsetzungen eingesetzt. Sie können zum Beispiel helfen, die **Eignung** für den gegenwärtigen Arbeitsplatz festzustellen oder als Leistungsbeurteilung im Rahmen der **Lohn- und Gehaltsfestsetzung** Verwendung finden. Nicht zuletzt verfolgen sie als Verwendungs- oder Potentialbeurteilung das Ziel, die Eignung für erst zu besetzende Positionen festzustellen.

Auch die Anlässe sind vielfältig. Beurteilungen können zum Beispiel erfolgen:

- vor Ablauf der Probezeit
- jährlich zur Entgeltüberprüfung
- alle ... Jahre
- bei bevorstehenden Versetzungen
- bei Wechsel des Vorgesetzten
- zur Ausbildung / Förderung
- zur Ermittlung einer Leistungsprämie.

Abzugrenzen von der Mitarbeiterbeurteilung ist das Arbeitszeugnis. Das Arbeitszeugnis wird in der Regel nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses vom Arbeitgeber ausgestellt. Sonst spricht man von einem Zwischenzeugnis. Das Arbeitszeugnis darf dem ausscheidenden Arbeitnehmer in seiner weiteren Entwicklung nicht schaden und darf deshalb keine negativen Bewertungen enthalten (vgl. hierzu Kapitel 21). Auch in diesem Punkt unterscheidet sich das Arbeitszeugnis von der Mitarbeiterbeurteilung. Diese erfolgt durch den Vorgesetzten und dient ausschließlich innerbetrieblichen Zwecken.

Einerseits ist es mittlerweile üblich und auch personalpolitisch sinnvoll, Beurteilungen gleichermaßen für Arbeiter und Angestellte zu verwenden. Andererseits nimmt die Neigung zu, Beurteilungssysteme je nach Zielsetzung und Beurteilungsanlaß differenziert einzusetzen.

## 2.2 Beurteilungsanlaß und Geltungsbereich

Viele Gründe sprechen dafür, Beurteilungssysteme in stärkerem Maße, als es früher der Fall war, **anlaßbezogen** einzusetzen. Es wäre nämlich unzumutbar, sie für zu viele Zwecke gleichzeitig heranzuziehen. Insofern empfiehlt es sich, zwischen den beschriebenen Zielen und Anlässen zu unterscheiden und entsprechend unterschiedliche Verfahren vorzusehen (Probezeitbeurteilung, Leistungsbeurteilung, Eignungsbeurteilung, Potentialbeurteilung).

Beurteilungssysteme werden überfordert, wenn man sich zuviel von ihnen verspricht. In manchen Unternehmen gelten sie als wesentlicher

Baustein von **Personalentwicklungssystemen**, obwohl Beurteilungsergebnisse nur *einen* Anhaltspunkt neben anderen (z. B. die erfolgreiche Leitung von Sonderprojekten, der Besitz bestimmter Kenntnisse) für die Übernahme einer neuen Tätigkeit darstellen.

Ein wesentlicher Grund für die Abneigung vieler Mitarbeiter gegen Beurteilungen liegt darin, daß die regelmäßige Beurteilung für alle Mitarbeiter in vielen Unternehmen zum Fetisch erhoben worden ist. Oftmals dient sie lediglich der nachträglichen Festschreibung der seit Jahren in unveränderter Höhe ausbezahlten Leistungsprämie, die zudem nur einen geringen Anteil am Gesamtentgelt ausmacht. Viele Mitarbeiter in einfachen Positionen wollen nicht beurteilt werden, weil sich an den wesentlichen Komponenten ihrer Arbeitssituation seit Jahren nichts geändert hat. Andere Mitarbeiter hingegen wünschen es ausdrücklich, beurteilt zu werden, um vom Vorgesetzten Aufschluß über ihre Leistung oder Eignung zu erhalten.

Insofern sollte man Beurteilungsverfahren in stärkerem Maße als bisher situativ einsetzen, z. B. wenn der Mitarbeiter oder wenn es der Arbeitgeber wünscht. Letzteres könnte zur Entscheidungsbegründung für anstehende Beförderungen und Versetzungen oder beim Wechsel des Vorgesetzten sinnvoll sein. So wird in einem Unternehmen der Verkehrswirtschaft unterschieden zwischen Beurteilungsanlässen, bei denen eine Beurteilung gewissermaßen automatisch „als Selbstgänger“ erfolgt (z. B. während der Probezeit, in den ersten drei Berufsjahren, innerhalb von zwei Jahren nach einer Beförderung) oder erst einer besonderen Aufforderung durch die Personalabteilung bedarf (z. B. nach mehr als fünfjähriger Berufszugehörigkeit oder mehr als dreijähriger Tätigkeit in derselben Funktion). Dabei geht es vor allem darum, die grundsätzliche **Eignung** eines Mitarbeiters für eine bestimmte Position festzustellen, seine **Leistung** besonders hervorzuheben oder **Hinweise** im Hinblick auf die berufliche **Weiterqualifizierung** zu erhalten.

### 2.3 Beurteilungskriterien

Hinsichtlich der Beurteilungskriterien ist zwischen solchen zu unterscheiden, die sich wie folgt zusammenfassen lassen:

- Quantität der Arbeit
  - Qualität der Arbeit
  - Arbeitsverhalten.
- } Leistungs-  
} bzw. Arbeitsergebnis

Ein entsprechendes Beispiel gibt Abbildung 1 (S. 684). Dabei ist zu beobachten, daß die **Qualität** der Arbeit in vielen Fällen, etwa bei Dienstleistungsfunktionen, nur noch kaum direkt beurteilt werden kann. Entsprechende Tendenzen sind bei den Lohnformen festzustellen, wo der Akkordlohn (als nach wie vor bedeutende Lohnform insbeson-

	Anforderungen werden außergewöhnlich übertroffen	Anforderungen werden deutlich übertroffen	Anforderungen werden einwandfrei erfüllt	Anforderungen werden meistens erfüllt	Anforderungen werden kaum erfüllt
Arbeitsqualität					
Arbeitsmenge					
Zusammenarbeit					
Arbeitsbereitschaft					
Belastbarkeit					
Verantwortungsbewußtsein					
Fachwissen					
Führungsverhalten					
Eignung für gegenwärtigen Arbeitsplatz/Gesamtbeurteilung					

Abbildung 1: Beurteilungskriterien

dere im gewerblichen Bereich) anteilmäßig zurückgeht, während Zeitlohn und/oder Prämienlohnformen an Bedeutung gewinnen (Zander/Knebel 1980).

**Verhaltenskriterien** werden also immer wichtiger. Dabei ist festzustellen, daß der vieldiskutierte Wertewandel nur bedingt und mit Zeitverzögerung bei den betrieblichen Beurteilungssystemen Berücksichtigung findet.

G. Schmidtchen geht z. B. davon aus, daß das Arbeitsethos in einer funktionellen Beziehung zu den Anforderungen am Arbeitsplatz steht. Diese haben sich im Zeitverlauf sicherlich gewandelt. Anstelle „puritanischer Tugenden“, wie z. B. Präzision, Pünktlichkeit, Fleiß und Pflichterfüll-



lung, werden „kommunikative Tugenden“ (*Schmidtchen* 1984) als wichtiger angesehen, wie z. B. Teamarbeit, das Vertreten einer eigenen Meinung mit der hierzu erforderlichen Zivilcourage, Offenheit, Verträglichkeit, mit Zuhören, Humor und für andere da sein. Dies gilt insbesondere für die jüngeren Mitarbeiter zwischen 20 und 40 Jahren. Mit zunehmendem Lebensalter findet man den „Kombinationstyp“, der eine moderne, kommunikative Arbeitsmoral mit konservativen Tugenden verbindet und dem betrieblichen Ideal wohl eher entspricht. Obwohl den „alten“ Tugenden offensichtlich von vielen nach wie vor große Bedeutung beigemessen wird, ist andererseits zu überlegen, welche organisatorischen und systembezogenen Voraussetzungen erforderlich sind, um den Einstellungen der Arbeitnehmer hinsichtlich der „neuen“ Tugenden und zugleich den geänderten Anforderungen am Arbeitsplatz besser gerecht zu werden. Dabei liegt eine gewisse Optimierungskunst darin, sich mit möglichst wenigen Beurteilungskriterien zu begnügen, um Überschneidungen und Doppelbewertungen auszuschalten.

## 2.4 Beurteilungsstufen

Überwiegendes Motiv für die Modifikation bestehender Beurteilungssysteme ist neben der (behutsamen) Anpassung an zeitgemäße Aspekte der Personalführung und der Orientierung an veränderten personalpolitischen Zielsetzungen die **Inflationstendenz** bei den Beurteilungsstufen, die ein Beurteilungssystem allmählich immer unverbindlicher und aussageloser werden läßt.

Meines Erachtens ist dieses Ergebnis insbesondere auf folgende Ursachen zurückzuführen:

- Die Anzahl der Beurteilungsstufen ist zuweilen so groß (z. B. sieben, neun oder mehr Stufen), so daß sich der Beurteiler z. B. recht bequem für relativ wohlwollende Einstufungen entscheiden kann, weil es ja letztlich noch günstigere Stufen zur Auswahl gibt.
- Im Zeitablauf möchte der Mitarbeiter mit zunehmender Einarbeitung, Erfahrung, Routine eine günstigere Beurteilungsstufe erhalten, damit seine Personalentwicklung dokumentiert und der Anspruch auf eine bessere Bezahlung oder eine Aufstiegsposition entsprechend begründet wird.

Der Inflationstendenz könnte deshalb, wie eigene Erfahrungen des Verfassers zeigen, entgegengewirkt werden, wenn die Anzahl der Beurteilungsstufen auf drei bis fünf **reduziert** wird und, was mindestens genauso wichtig ist, die Beurteiler lernen, klare Einstufungen vorzunehmen und die Mitarbeiter wie sie selbst sich im Quervergleich auch bei einer größeren Einteilung wiederfinden können (vgl. Abb. 2, S. 686).

(1) **Beurteilungsschlüssel**

- A** übertrifft die Anforderungen in ihrer/seiner Funktion in hohem Maße
- B** übertrifft die Anforderungen in ihrer/seiner Funktion
- C** wird den Anforderungen in ihrer/seiner Funktion in vollem Umfang gerecht
- D** wird den Anforderungen in ihrer/seiner Funktion gerecht
- E** wird den Anforderungen in ihrer/seiner Funktion überwiegend gerecht

(2) **Anforderungen/Erwartungen** werden

1. teilweise erfüllt
2. noch nicht voll erfüllt
3. erfüllt (Standardleistung)
4. teilweise übertroffen
5. im wesentlichen übertroffen
6. übertroffen
7. weit übertroffen

## (3)

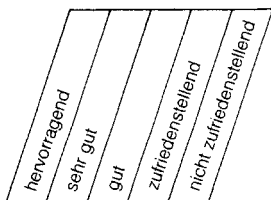


Abbildung 2: Beispiele für Beurteilungsstufen

## 2.5 Beurteilungsergebnis und Förderungsteil

Obenstehende Schritte setzen allerdings voraus, daß der Stellenwert des Beurteilungssystems als periodisch wiederkehrendes Ereignis, und dann auch noch für möglichst alle Mitarbeiter, abgebaut wird zugunsten von **qualitativ orientierten Analysen im Rahmen einer individuellen Personalentwicklung**, welche diesen Namen auch tatsächlich für sich in Anspruch nehmen kann. Dies bedeutet wiederum im Hinblick auf den traditionellen Teil des Beurteilungssystems, daß

- auf Gewichtungen zwischen den Beurteilungskriterien weitgehend verzichtet wird, weil sie den handelnden Personen letztlich doch nur eine Schein-Objektivierung vorgaukeln;
- Definitionen der Beurteilungsstufen möglichst einfach und nachvollziehbar sind;
- auf ein Beurteilungskriterium „Gesamtergebnis“ möglichst verzichtet wird oder, wenn es schon nicht anders geht, der Stellenwert dieses zusammenfassenden Kriteriums möglichst niedrig gehalten wird. Andererseits erfolgt sehr leicht eine ganzheitliche Kategorisierung von Mitarbeitern, die zudem noch je nach Beurteilungsmaßstab des jeweiligen Vorgesetzten und sehr leicht zu beobachtenden Unter-



Anlage zur Beurteilung 19\_\_

für

## Entwicklungsbeurteilung

### 1. Derzeitige Aufgaben

- die Fähigkeiten übersteigen die Anforderungen
- Fähigkeiten und Anforderungen stimmen überein
- Fähigkeiten werden den Anforderungen entsprechend entwickelt
- Fähigkeiten und Anforderungen stimmen nicht ausreichend überein

### 2. Entwicklungsfähigkeit

- ist vermutlich fähig, weiterführende Aufgaben zu übernehmen
  - ist vermutlich fähig, weiterführende Aufgaben im begrenzten Umfang zu übernehmen
  - ist vermutlich fähig, innerhalb ihrer/seiner derzeitigen Aufgaben steigenden Anforderungen gerecht zu werden
  - hat vermutlich ihren/seinen Höchststand erreicht
  - entspricht nicht den Anforderungen in ihrer/seiner derzeitigen Aufgabe
- ist vermutlich fähig, Führungsaufgaben zu übernehmen

### 3. Entwicklungsmöglichkeiten

- 3.1 Im Verantwortungsbereich des/der Vorgesetzten  
Ausweitung derzeitiger Aufgaben (bitte beschreiben)

Übernahme anderer Aufgaben (bitte beschreiben)

- 3.2 außerhalb des Verantwortungsbereiches des/der Vorgesetzten

Eignung

Interesse

Abbildung 4: Beispiel einer Entwicklungsbeurteilung

**3.3 Besondere Fähigkeiten und Kenntnisse der Mitarbeiterin/ des Mitarbeiters, die für die derzeitige Funktion nicht benötigt werden**

---

---

**4. Fortbildungs- / Förderungsmaßnahmen**

(möglichst genaue Bezeichnung der erforderlichen Maßnahme, z. B. Fortbildungsprogramm ZB A + F oder externe Veranstalter sowie des Termins; berücksichtigen Sie bitte, daß interne Seminare langfristig geplant werden müssen, wenn Ihnen keine geeigneten Maßnahmen bekannt sind, schildern Sie bitte die Bildungsdefizite.)

**4.1 im Bereich Fachwissen:**

---

---

---

**4.2 im Bereich Methodik und Arbeitstechnik:**

---

---

---

**4.3 im Bereich Persönlichkeit / Verhalten:**

---

---

---

*noch Abbildung 4*

schieden hinsichtlich der Standards unterschiedlicher Ressorts schwankt.

Hingegen nimmt die Bedeutung derjenigen Teile des Beurteilungssystems zu, die sich auf das **Beurteilungsgespräch** und auf den **Förderungsteil** (vgl. Abb. 3 und Abb. 4) beziehen. In diesem Zusammenhang gewinnt der Beurteilungsbogen den Charakter einer Check-list für das Beurteilungsgespräch, das entsprechend eher strukturiert werden kann. Es wäre damit zu wünschen, daß sich der Status quo in vielen Unternehmen verbessert, wo Beurteilungsgespräche oft nur deshalb stattfinden, weil halt eben der „lästige Bogen“ bis zu einem gewissen Termin ausgefüllt werden muß.

Im Hinblick auf den Förderungsteil ist wiederum zu bemerken, daß es hier weniger auf einen möglichst detaillierten und umfassenden Aufbau

ankommt – am besten wäre sicherlich ein getrenntes Beurteilungssystem für Förderungszwecke –, sondern darauf, daß aufgrund der angegebenen Daten auch tatsächlich weiterführende Aktionen, z. B. im Hinblick auf die betriebliche Weiterbildung, die Übernahme von Sonderaufgaben, Stellvertreterfunktionen, job rotation etc. stattfinden. Hierzu sind wiederum weiterführende und vermittelnde Gespräche erforderlich. Mit einer unweigerlich zur Bürokratie neigenden bloßen statistischen Auswertung am „grünen Tisch“ ist es sicherlich nicht getan. Eine abgewogene **Systemauswertung** setzt allerdings eine gründliche Systementwicklung voraus.

## 2.6 Tendenzen der Systementwicklung

Die in der betrieblichen Praxis zu beobachtende Entwicklung von Beurteilungssystemen hat mehrere Tücken zu überwinden, welche den späteren Anwendungserfolg entscheidend beeinflussen können.

- Einerseits reicht es nicht aus, die Beurteilungsverfahren anderer Unternehmen teilweise zu kopieren, wenn die konkreten betrieblichen Anwendungsbedingungen nicht hinreichend berücksichtigt werden.
- Andererseits muß der Zusammenhang mit den Anforderungen des Arbeitsplatzes gegeben sein, die insbesondere in Arbeitsplatz- oder Stellenbeschreibungen, Eignungsprofilen oder Funktionsdiagrammen darstellbar sind. Vor einer allzu engen wechselseitigen Abhängigkeit der erwähnten Instrumente bei der praktischen Handhabung ist jedoch zu warnen, weil Änderungsnotwendigkeiten schnell unterschätzt werden, die bürokratische Scheinverwaltungs-komponente der Personalarbeit eher gestärkt und der Handlungsspielraum der handelnden Personen u. U. zu sehr eingeschränkt wird.
- Der Zusammenhang zwischen Arbeitsplatzanforderungen und Beurteilungskriterien wird oftmals in der Phase der Systementwicklung nicht hinreichend gründlich untersucht. Dabei ist es von Bedeutung, daß großer Wert auf eine **partizipative** Systementwicklung innerhalb der hiermit beauftragten Arbeitsgruppen zu legen ist. Wichtig ist auch eine erfolversprechende Mischung aus Beurteilungspraktikern sowie externen und internen Systemexperten. Letztlich geht es darum, **stellentypische Leistungsdimensionen** zu erfassen, Qualitätsdefinitionen und typische Verhaltensbeispiele zu entwickeln, miteinander in Beziehung zu setzen und in mehreren Gesprächsrunden zu überprüfen und zu verfeinern (Domsch/Gerpott 1985). Dabei liegen verschiedene anspruchsvolle, wissenschaftlich fundierte Methoden zur Konstruktion von verhaltensorientierten Beurteilungsskalen vor. Nur situativ beschreibbar dürfte hierbei der pragmatische Kompro-

miß sein, der zwischen relativ rigorosen wissenschaftlichen Vorgaben und dem konkreten Erfordernis eines arbeitsfähigen, aber hinreichend systematisch entwickelten Beurteilungsbogens liegt (vgl. Abb. 5). Meines Erachtens werden die aus der empirischen Sozial- und Gruppenforschung stammenden Ansätze jedoch sehr häufig ignoriert oder eher vorschnell als unpraktisch abgetan.

Der beurteilte Mitarbeiter ...						
1. entwickelte vor Projektbeginn einen Plan, in dem Projektorganisation, -termine, -steuerung und -überwachung festgelegt wurden (d. h. er spezifizierte u. a. die Aufgaben aller am Projekt Beteiligten).	Fast nie	1	2	3	4	5 Fast immer
2. bereitete sich auf Besprechungen vor, z. B. durch Niederschrift einer Tagesordnung oder anzusprechender Diskussionspunkte.	Fast nie	1	2	3	4	5 Fast immer
3. bearbeitete gleichzeitig zwei oder mehrere Arbeitsaufträge effektiv.	Fast nie	1	2	3	4	5 Fast immer
4. versäumte es sicherzustellen, daß Teilaufgaben zufriedenstellend abgeschlossen wurden.	Fast nie	5	4	3	2	1 Fast immer
5. hielt Termine nicht ein oder verschob Termine.	Fast nie	5	4	3	2	1 Fast immer
6. versäumte es, die Hauptziele seiner Stelle zu verfolgen (da er sich durch nebensächliche Probleme oder persönliche Interessen ablenken ließ).	Fast nie	5	4	3	2	1 Fast immer
7. gab mehr als das zur Zielerreichung erforderliche Geld aus (z. B. unzulängliche Beachtung von Budgetrestriktionen; kein Kostenbewußtsein).	Fast nie	5	4	3	2	1 Fast immer
8. versäumte es, Arbeitsziele und Prioritäten zu erkennen und/oder zu setzen.	Fast nie	5	4	3	2	1 Fast immer
						Punktsumme =

1 = Fast nie (0-19% der Arbeitszeit); 2 = Selten (20-39% der Arbeitszeit); 3 = Manchmal (40-59% der Arbeitszeit); 4 = Meistens (60-79% der Arbeitszeit); 5 = Fast immer (80-100% der Arbeitszeit).

#### a) Verhaltensbeobachtungsskalen

Abbildung 5: Beispiele für verhaltensorientierte Beurteilungsskalen  
(in Anlehnung an Domsch/Gerpott 1985)

Leistungsdimension: Arbeitsplanung und -organisation - die Fähigkeit Projekte und Aufträge zu bewältigen, d.h. u.a. Prioritäten zu setzen, Termine einzuhalten und Details zu beachten

Numerische Skala	Leistungsbeispiele	
9	<ul style="list-style-type: none"> <li>- setzt und verändert Projektprioritäten angemessen ohne besondere Anleitung durch den Vorgesetzten</li> <li>- bereitet Pläne, die das Ende von Projektphasen festlegen, sowie Alternativplanungen vor</li> </ul>	
8	<p>mehr als angemessene oder akzeptable typische Leistung für diese Dimension</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bietet aus laufenden Projekten hervorgehende Ideen als Vorschläge für mögliche zukünftige Projekte an</li> <li>- koordiniert Arbeitsaktivitäten in verschiedenen laufenden Projekten, ohne Termine zu überschreiten</li> </ul>
7		<ul style="list-style-type: none"> <li>- reorganisiert ein Projekt gewöhnlich in angemessener Weise, wenn dies aufgrund von Planänderungen oder von Änderungen technischer Spezifikationen erforderlich ist</li> </ul>
6		<p>angemessene oder akzeptable typische Leistung für diese Dimension</p>
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hält Projekttermine oft nicht ein</li> <li>- stellt nicht die Projektimplementation sicher, nachdem die wesentlichen Teile eines Projektes abgeschlossen sind</li> </ul>	
4	<p>weniger als angemessene oder akzeptable typische Leistung für diese Dimension</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zieht jeden Auftrag möglichst lange hinaus</li> </ul>
3		<ul style="list-style-type: none"> <li>- verwendet ein Übermaß an Personal und Ausrüstung aufgrund mangelhaften Projektmanagements</li> </ul>
2		
1		

Spezifische Beispiele für das Arbeitsverhalten des Beurteilten im Hinblick auf diese Leistungsdimension:

Numerische Beschreibung für diese Leistungsdimension

b) Verhaltensverankerte Beurteilungsskala (modifizierte Verhaltenserwartungsskala) (Domsch/Gerpott 1985)

noch Abbildung 5



### 3. Beurteilungstechnik und Beurteilungshilfen

Wie bereits erwähnt, besteht das Ziel der Beurteilung im **optimalen Einsatz**, der **Motivation** und der leistungsgerechten **Förderung** der Mitarbeiter. Diesem Ziel muß das Beurteilungssystem entsprechen, nicht zuletzt durch den Aufbau von aussagefähigen Beurteilungsbögen, durch die Überschaubarkeit und Klarheit der gewählten Beurteilungsmethode, durch Training und Kommunikation mit den damit befaßten Beurteilern. Um zu erreichen, daß das Beurteilungsverfahren einheitlich angewendet wird, kann man ein Vorgehen in vier Schritten empfehlen:

1. Beobachten;
2. Beschreiben;
3. Bewerten;
4. Besprechen.

Hier einige Erklärungen dazu:

#### 3.1 Beobachten

Niemand darf das Gefühl haben, daß er ständig überwacht, bespitzelt oder belauert wird. Richtiges Beobachten erfordert Übung. Es gilt, Tatsachen wahrzunehmen und zu sammeln. Nur wenn sie wiederholt vorkommen, ist man berechtigt, sie zur Beurteilung heranzuziehen.

Die **Beobachtungskriterien** ergeben sich meistens aus dem Beurteilungsbogen. Bei der Beurteilung nach dem o. k.-System kann er z. B. enthalten: physische Belastbarkeit, psychische Belastbarkeit, fachliche Kenntnisse, Zusammenarbeit, Arbeitsbereitschaft, Qualität der Arbeit, Arbeitsmenge, innerbetriebliche und überbetriebliche Mobilität, Organisationsvermögen, Führungsverhalten, Eignung für den gegenwärtigen Arbeitsplatz, eventuell vorhandene Entwicklungsfähigkeiten usw.

Beobachtung bezieht sich auf die äußere Erscheinung des Mitarbeiters oder auf sein Verhalten, z. B. bei Einzelgesprächen (in Verbindung mit besonderen Anlässen, bei Konferenzen, Mitarbeiterbesprechungen, Kontrollgängen, Rundgängen, zufälligen Begegnungen, Ausbildungskursen, geschäftlichen Reisen). Beobachtung im Verhalten bezieht sich naturgemäß auf vielfältige Situationen und Arbeitsabschnitte (mit dem eigenen Vorgesetzten, mit anderen Vorgesetzten, Kollegen, Mitarbeitern, Kunden, Publikum, am eigenen Arbeitsplatz, bei Dienstantritt, am Anfang der Woche, am Ende der Woche, normale Arbeitszeit, Beginn der Arbeit, gewöhnliche Beschäftigung, allein arbeitend, bei Einzelarbeiten, bei Fehlern von Vorgesetzten und Kollegen, Kunden, ihm selbst, in kritischen Situationen). Man kann Reaktionen des Mitarbeiters beob-

achten, wenn man ihn informiert, Vorschläge macht, seine Ansichten mitteilt, bei Auftragserteilung, bei Arbeitskontrolle, bei Ratschlägen, bei Überzeugung, bei Fehlerkorrektur, bei Kritik, bei Ablehnung.

### 3.2 Beschreiben

Beschreiben soll verhindern, daß zu früh Schlüsse gezogen und Einzelbeobachtungen dramatisiert werden. Das Sammeln von Daten erlaubt eine sinnfällige Zuordnung, um zu sehen, über welches Gebiet die meisten Daten vorliegen, und um Beobachtungen in ein Bezugsfeld zu stellen. Daher ist Beschreiben ein **ständiger Prozeß** im Laufe der Beurteilung. Zu Beschreibungen können herangezogen werden: Arbeitsergebnisse, Aktennotizen, Kundenberichte, Berichtshefte, Gesprächsnotizen, Kopien von Schriftstücken. Man darf aber nicht nur Fehler oder Negatives auf diese Weise zusammenstellen. Das Ordnen des Beobachteten nach den **vorgegebenen** Beurteilungsmerkmalen ist ein wesentliches Element des Beschreibens. So lassen sich z. B. Merkmale wie Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft, Arbeitseifer, Wendigkeit, Initiative usw. zu einer großen Gruppe zusammenfassen.

### 3.3 Bewerten

Hier geht es um die Anwendung eines Beurteilungsmaßstabes bei der Festlegung des Erfüllungsgrades auf den einzelnen Beurteilungsmerkmalen. Dabei bedient man sich abgestufter Bewertungsskalen, die aufgrund der Anforderungs- und Eignungsprofile erstellt werden. Wichtig ist die **einheitliche** Maßstabsverwendung, die Kontrollierbarkeit der Bewertung durch den nächsthöheren Vorgesetzten, die Rückkopplung und Vergleichbarkeit mit anderen Abteilungen und die Ausschaltung des persönlichen Maßstabes. Der Wille zur Gerechtigkeit unter Ausschaltung von Abneigung, Prestigefragen oder privaten Beziehungen muß sich durchsetzen, ebenso der Wille zur Sachlichkeit.

Im Mittelpunkt der Bewertung stehen die **Arbeit** und das **Arbeitsverhalten** des Mitarbeiters, nicht sein Privatleben. Es geht nicht um Augenblicksurteile. Nur konkrete Begebenheiten und ausgeübte Funktionen dürfen Grundlage der Bewertung sein.

### 3.4 Besprechen

Das Besprechen der Beurteilung hat zum Ziel, dem Mitarbeiter über seine besonderen Stärken und Schwächen Klarheit zu verschaffen und ihm deutlich zu machen, daß es das gemeinsame Anliegen des Vorgesetzten und des Mitarbeiters sein sollte, mit geeigneten Mitteln an der Leistungsverbesserung zu arbeiten.

Die besondere Bedeutung der Beurteilungsbesprechung für Führung und Zusammenarbeit in jedem Unternehmen erfordert

- Bereitschaft zum Mitteilen und Zuhören
- intensive Vorbereitung
- große Offenheit.

Das Besprechen der Beurteilung ist keine lästige Pflichtübung, sondern ein **Führungsinstrument**, das Vorgesetzten und Mitarbeitern in gleichem Maße bei der Erfüllung der gemeinsamen Aufgaben hilft. Es sollte beim Mitarbeiter keine hemmenden Spannungen erzeugen, sondern möglicherweise bestehende Spannungen lösen. Die Beachtung folgender Hinweise ist hierbei von Nutzen:

- Fakten überprüfen und Unterlagen vorbereiten
- Verlauf der Besprechung gedanklich vorplanen
- zwanglose Atmosphäre schaffen
- positive Aspekte voranstellen und deutlich betonen
- negative Aspekte zwar klar, aber nicht als persönlichen Vorwurf oder Tadel ausdrücken
- nicht an Fehlern der Vergangenheit hängenbleiben, sondern Hilfe anbieten, um in Zukunft Fehler zu vermeiden
- auf die Besprechung konzentrieren und Störungen von außen unterbinden
- genügend Zeit vorsehen
- sachlich bleiben
- dem Mitarbeiter ausgiebig Gelegenheit geben, seinen Standpunkt darzulegen und sich auszusprechen.

Ziel der Besprechung ist **nicht** die **unbedingte Übereinstimmung** in allen Punkten. Meinungsverschiedenheiten können durchaus bestehenbleiben, wenn beide Seiten Argumente darlegen konnten und die abweichende Meinung des Mitarbeiters im Beurteilungsbogen festgehalten wird.

Schon seit einigen Jahren ist die Tendenz festzustellen, das Beurteilungsgespräch in den Mittelpunkt des Beurteilungsprozesses zu stellen. Dabei wird vielfach die berechtigte Meinung vertreten, wenn regelmäßige Beurteilungsgespräche stattfänden, könnte man auf formalisierte Beurteilungssysteme eigentlich sogar verzichten. Abgesehen davon, daß ein Beurteilungsbogen die Funktion einer Check-list für das Gespräch haben kann, ist allerdings festzustellen, daß von vielen Mitarbeitern beklagt wird, daß Beurteilungsgespräche kaum stattfinden.

Das Beurteilungsgespräch kann dazu führen, daß die Meinung zu einzelnen Punkten geändert wird. Dies sollte allerdings nicht als taktischer Kompromiß, sondern aus Überzeugung geschehen. Da das Beurteilungsgespräch auch der Ausgangspunkt einer neuen Phase der Zusammenarbeit ist, sollten die Ziele für den nächsten Beurteilungszeitraum –

und damit die Leistungsvorgabe – mit den Mitarbeitern so konkret wie möglich besprochen und festgelegt werden.

In diesem Zusammenhang ist zu empfehlen, statt eines relativ langen Beurteilungsgesprächs, das nur einmal im Jahr stattfindet und dem dann schon eine gewisse rituelle Bedeutung zukommt, lieber **mehrere kürzere Gespräche** zu führen, bei denen aus aktuellem Anlaß heraus Anerkennung und Kritik geübt wird. Dies hat den Vorteil, daß Verzerrungen möglichst vermieden werden, die immer dann entstehen, wenn die Ereignisse, über die gesprochen wird, schon lange zurückliegen. Ein entsprechendes Ablaufschema zeigt Abbildung 6.

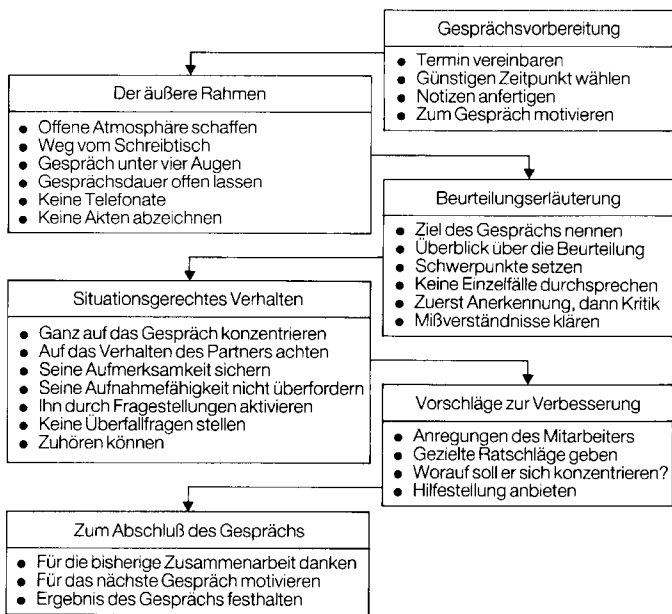


Abbildung 6: Check-list Beurteilungsgespräch

Nach wie vor ist ein zusammenfassendes Beurteilungsgespräch gegen Ende des Beurteilungszeitraumes notwendig, um z. B. noch einmal systematisierend zu überdenken, welche Aktivitäten, Trainingsvorhaben, Ziele, Projekte für das kommende Jahr vorgesehen sind (vgl. Abb. 7) (S. 698 f.). Betrifft die erstgenannte Gesprächsform insbesondere die unmittelbare, alltägliche Personalführung, dient die zweite Variante den

mehr mittel- und langfristigen Überlegungen, die in der Regel der Zusammenarbeit mehrerer Ressorts bedürfen.

### 3.5 Beurteilungsfehler

Beurteilungsfehler wird man nie ganz ausschalten können, und niemand ist vor Beurteilungsfehlern sicher. Jede Beurteilung wird auch immer mit einem Anteil an Subjektivität behaftet sein, und deshalb kann es keine vollkommen objektive Beurteilung geben. Aber ganz abgesehen von der Subjektivität können sich auch andere Fehler einschleichen. Wenn man sie kennt, kann man sie vermeiden, und wenn man weiß, daß man sich vor Subjektivität hüten muß, kann man versuchen, ihren Einfluß möglichst gering zu halten. Diesem Bemühen kommen auch die „Hinweise zur Beurteilung und Beurteilungsgespräch“ entgegen, die bei den Reemtsma Cigarettenfabriken Vorgesetzten zur Verfügung gestellt werden, die Mitarbeiter beurteilen müssen. Darin wird auf folgende Beurteilungsfehler hingewiesen:

- **Persönlicher Maßstab:** Tendenz, gegenüber Mitarbeitern zu „streng“ oder zu „wohlwollend“ zu sein.
- **Verallgemeinerung:** Tendenz, von einzelnen auffallend guten oder schlechten Leistungen auf die Gesamtleistung und das Gesamtverhalten des Mitarbeiters zu schließen. Eine eingehende Prüfung kann ergeben, daß diese nicht typisch für den Mitarbeiter sind. Diese Gefahr ist besonders groß, wenn der Vorgesetzte bei seiner Beurteilung sich nicht auf Fakten des gesamten Beurteilungszeitraumes stützt.
- **Sympathie und Antipathie:** Tendenz, bestimmte Persönlichkeitsmerkmale des Mitarbeiters als positiv oder negativ zu empfinden und auf das Leistungsbild des Mitarbeiters zu übertragen, auch wenn sie bei genauer Analyse keinen Einfluß darauf haben.
- **Fehlende Differenzierung:** Tendenz, alle Mitarbeiter möglichst gleich zu beurteilen, um Konflikte in der Mitarbeitergruppe zu vermeiden oder der mühevolleren differenzierten Bewertung der individuellen Leistung aus dem Wege zu gehen.
- **Stimmungslage:** Tendenz, die eigene derzeitige psychische Situation in die Beurteilung einfließen zu lassen.
- **Schönfärberei und/oder Schwarzmalerei:** Tendenz, Mitarbeiter bewußt besser oder schlechter zu beurteilen. Gründe können sein, daß der Vorgesetzte in bestimmter Absicht einen Mitarbeiter „fortloben“ oder daß er ihn, ungeachtet dessen Interessen und Möglichkeiten, nicht verlieren möchte.

Wenn wir die Quellen der Beurteilungsfehler kennen, wird es leichter sein, nach Mitteln zu suchen, die den Fehlern entgegenwirken. Die

Probezeit Ende \_\_\_\_\_  Wunsch des Mitarbeiters Name des Vorgesetzten  
 Arbeitsplatzwechsel  Wunsch des Vorgesetzten

Personalkennziffer \_\_\_\_\_ Familien- und Vorname des Mitarbeiters \_\_\_\_\_ Tätigkeitsbezeichnung \_\_\_\_\_

Kostenstelle \_\_\_\_\_ Abteilung \_\_\_\_\_ Firmeneintritt \_\_\_\_\_

Welche Hauptaufgaben hat der Mitarbeiter?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

### I Aussage des Vorgesetzten

Wie sehen Sie die Arbeitssituation Ihres Mitarbeiters?

Bitte kreuzen Sie nur die für diesen Arbeitsplatz besonders wichtigen Anforderungen an.

Hier bitte Hinweise auf Schwerpunkte und Besonderheiten der Aufgabenerfüllung notieren

- |  |       |
|--|-------|
| <input type="radio"/> Fachwissen                 | _____ |
| <input type="radio"/> Einsatz                    | _____ |
| <input type="radio"/> Arbeitsmenge               | _____ |
| <input type="radio"/> Zuverlässigkeit            | _____ |
| <input type="radio"/> Umstellungsfähigkeit       | _____ |
| <input type="radio"/> Zielstrebigkeit            | _____ |
| <input type="radio"/> Verantwortungsbereitschaft | _____ |
| <input type="radio"/> Belastbarkeit              | _____ |
| <input type="radio"/> Eigeninitiative            | _____ |
| <input type="radio"/> Verhalten in der Gruppe    | _____ |
| <input type="radio"/> _____                      | _____ |
| <input type="radio"/> _____                      | _____ |

### Ergänzende Anforderungen für Mitarbeiter mit Führungsverantwortung

(Bitte alle Anforderungen im Gespräch berücksichtigen)

- Mitarbeiterführung \_\_\_\_\_
- Mitarbeiterförderung \_\_\_\_\_
- Entscheidungsverhalten \_\_\_\_\_
- Organisationsfähigkeit \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

Wie sehen Sie die Zusammenarbeit mit Ihrem Mitarbeiter?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Abbildung 7: Protokollformular für das Beurteilungsgespräch

**II. Aussagen des Mitarbeiters**

Wie sehen Sie Ihre Arbeitssituation?

Was gefällt Ihnen an ihrer Arbeit?

Was sollte verändert werden?

Möchten Sie sich verändern? in welchem Zeitraum? Welche anderen Aufgaben interessieren Sie auch?

Nein [ ] Ja [ ]

**Wie sehen Sie die Zusammenarbeit mit Ihrem Vorgesetzten?****III. Gesprächsergebnis****Was macht der Mitarbeiter gut, was nicht so gut?****Entspricht die Eignung des Mitarbeiters den Anforderungen?** (Es können mehrere Aussagen angekreuzt werden)

- Die Eignung stimmt mit den Anforderungen überein
- Gelegentliche Überforderung kann durch geeignete Maßnahmen ausgeglichen werden
- Der Mitarbeiter ist im derzeitigen Aufgabengebiet überfordert
- Der Mitarbeiter ist auch für folgende Aufgaben geeignet: \_\_\_\_\_

**Welche Verabredungen treffen Sie?** (z.B. aufgabenbezogene / mitarbeiterbezogene Maßnahmen)**Vorschlag des Vorgesetzten bei Probezeitbeurteilung**

- FestEinstellung
- Verlängerung der Probezeit um \_\_\_\_\_ Monate (die Probezeit darf insgesamt 6 Monate nicht überschreiten)
- Entlassung (Bitte Entlassungsantrag U 3 befüllen)

Der Mitarbeiter kann den Gesprächsbogen vor Unterschrift 2 Tage zur Einsichtnahme behalten.

Ich bin mit dem Gesprächsergebnis

- einverstanden
- nicht einverstanden (Begründung kann auch nachgereicht werden): \_\_\_\_\_

- nicht einverstanden und möchte, daß ein weiteres Gespräch unter Hinzuziehung des nächsthöheren Vorgesetzten, Betriebsrates oder der Personalabteilung stattfindet.

Mitarbeiter

Vorgesetzter

Nächsthöherer Vorgesetzter

Datum und Unterschrift

Unterschrift

Unterschrift

*noch Abbildung 7*

„Hinweise zu Beurteilung und Beurteilungsgespräch“ nennen folgende Möglichkeiten:

- Besprechen Sie Ihr Urteil mit einem Kollegen, der den Mitarbeiter aus der Zusammenarbeit kennt. Diskutieren Sie mit Ihrem Ressortleiter den für das Ressort geltenden **Beurteilungsmaßstab**, um zu strenge oder zu milde Urteile zu vermeiden. Legen Sie Ihrem Urteil jedoch nur eigene Erfahrungen zugrunde und nicht Meinungen Dritter.
- Sammeln Sie möglichst viele **aussagekräftige Informationen**, um eine hinreichend objektive Beurteilungsbasis zu erhalten. Erst wenn Sie genügend überprüfbare Fakten gesammelt haben, sollten Sie Ihr Urteil abgeben. Nur solche Fakten, die wirklich für die erfolgreiche Ausübung der jetzigen Tätigkeit von Bedeutung sind, dürfen Einfluß auf die Beurteilung haben.
- Halten Sie sich von **Ab- und Zuneigungen** frei. Gleiche Schicksale, zufällige Übereinstimmungen in persönlichen Dingen und Erinnerungen an andere Personen führen oft zu Vorurteilen und beeinflussen das Beobachtungsergebnis.
- Durch **mangelnde Differenzierung** erweisen Sie weder sich noch Ihrem Mitarbeiter einen guten Dienst. Prüfen Sie deshalb nüchtern, welche Beurteilungsstufe bei den einzelnen Beurteilungskriterien am treffendsten ist. Auf diese Weise ist zu erwarten, daß Ihr Mitarbeiter einer gerechten Differenzierung positiv gegenübersteht.
- Beim Vorliegen besonderer **Stimmungslagen**, z. B. vorwiegend psychisch bedingter Ausnahmesituationen, sollten Sie nicht beurteilen. Ausgeglichenheit und ausreichend zur Verfügung stehende Zeit sind wichtige Voraussetzungen für weitgehend objektive Beurteilungen.
- Selbstverständlich wird erwartet, daß Sie Ihren Mitarbeiter **gerecht** beurteilen. Dies bedeutet, daß Sie sich nicht scheuen, vorhandene Schwächen deutlich zu machen. Es schließt aber auch die Bereitschaft mit ein, einem guten Mitarbeiter die Chance zu geben, sich in einer anderen Position zu bewähren.

Nicht alle Beurteilenden werden die gleichen Fehler machen. Ebenso wird es für den einzelnen auch ganz individuelle Möglichkeiten geben, Fehlern entgegenzuwirken. Darum ist es wichtig, daß der Beurteilende seine Eigenarten kennt, daß er sich selbst kritisch prüft. So sollte er sich z. B. fragen, ob er großzügig oder kleinlich ist, ob er pedantisch am Detail klebt, grundsätzlich eher zu negativen Urteilen neigt oder großzügig über vieles hinwegsieht. Auch eigene Ziele, eigenes Streben, Konkurrenzdenken oder Angst um die eigene Karriere können den Blick für eine gerechte Beurteilung trüben. Das gilt nicht nur für die Beurteilung selbst, sondern auch für ihre Auswertung.



## 4. Einführung eines Beurteilungssystems

Bei der Einführung eines Beurteilungssystems können folgende Phasen unterschieden werden (vgl. *Gaugler/Lay/Schilling* 1979, S. 25 ff.):

### 4.1 Initiierung

In dieser Phase ist von folgenden Sachverhalten und Aktivitäten auszugehen:

- Anstoß zur Entwicklung eines Beurteilungssystems (z. B. tarifvertragliche Regelung, Überarbeitung eines bestehenden Systems)
- Prüfung der organisatorischen Voraussetzungen. Hierunter sind vor allem die jeweiligen Unterstellungsverhältnisse sowie die Definition und Abgrenzung von Leistungsanforderungen (z. B. mit Hilfe von Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofilen) zu verstehen
- Sicherung der Unterstützung von Unternehmensleitung, Betriebsrat und Sprecherausschuß
- Festlegung der Ziele, die mit dem neuen System verbunden sein sollen (z. B. Leistung, Eignung, Förderung, Potentialermittlung)
- Bildung einer Arbeitsgruppe (Projektteam) mit Vertretern der Unternehmens- und Personalleitung, Betriebsrat bzw. Sprecherausschuß, potentiellen Beurteilern (Führungskräften) und zu Beurteilenden
- Beachtung von Zeit- und Finanzvorgaben. Letzteres gilt insbesondere für Beurteilungen mit Leistungsprämien.

### 4.2 Planung und Entwicklung

Zunächst empfiehlt es sich, folgende Arbeitsschritte zu beachten:

- Erstellung einer Übersicht (Info-Broschüre) für die Mitglieder des Projektteams im Hinblick auf die Vorteile, Zwecke und Gestaltungsvarianten von Beurteilungssystemen
- Information des Projektteams über die rechtlichen Grundlagen (z. B. Tarifvertrag, BetrVG, evtl. einschlägige Betriebsvereinbarungen)
- Erforschung (Exploration) der Wünsche und Anregungen betroffener Mitarbeiter (Beurteiler, zu Beurteilende) durch das Projektteam.

Sind diese Voraussetzungen gegeben, folgen nachstehende Aktivitäten:

- Diskussion der Explorationsergebnisse
- Entwicklung des Beurteilungskonzeptes durch das Projektteam, insbesondere hinsichtlich
  - Art des Verfahrens
  - Anzahl und Inhalt der Beurteilungskriterien

- Bewertungsmaßstab (Beurteilungsskalen)
  - Gewichtung der Kriterien
  - Geltungsbereich
  - Beurteilungsanlaß und Häufigkeiten
- Diskussion des Konzeptes, Präsentation bei ausgewählten Führungskräften und vor der Unternehmensleitung, Verabschiedung des Konzeptes.

### 4.3 Informationsphase

Nach der Verabschiedung des Konzeptes durch die Unternehmensleitung sind die Betroffenen zu unterrichten. Dabei sind folgende Aspekte zu bedenken:

- Kreis der zu informierenden Mitarbeiter
- Informationsmedien (Broschüre, Werkszeitung, audiovisuelle Medien etc.)
- Informationsinhalte.

Von der reinen Unterrichtung ist das Beurteilungstraining zu unterscheiden, auf das im nächsten Abschnitt speziell eingegangen wird.

### 4.4 Erprobung

Vor der endgültigen, flächendeckenden Einführung des Beurteilungssystems empfiehlt sich die probeweise Einführung, entweder in bestimmten Teilbereichen des Unternehmens oder unter Beschränkung auf bestimmte Mitarbeitergruppen.

Die Dauer der Erprobung dürfte sich in der Regel auf einen Beurteilungsdurchgang beziehen. Die anschließende Auswertung kann dabei wie folgt erfolgen:

- Vergleich der ausgefüllten Formulare;
- Erhebung und Analyse der Erfahrungen der Beurteiler;
- Erhebung und Analyse der Einstellungen der Beurteilten.

### 4.5 Endgültige Einführung

In der Regel führt diese Auswertung zur partiellen Überarbeitung des bisherigen Konzeptes. Die „flächenweite“ Einführung hinsichtlich Geltungsbereich und Mitarbeiterkreis schließt sich nun an.

Wichtig ist dabei der Abschluß einer **Betriebsvereinbarung** gemäß § 94 Abs. 2 BetrVG oder einer entsprechenden Absprache mit dem Sprecher-ausschuß, wenn es sich um eine Beurteilung für Leitende Angestellte handelt. Da es sich empfiehlt, die Arbeitnehmervertreter möglichst **frühzeitig** in die Systementwicklung einzubeziehen, müßten die eventu-

ell strittigen Punkte entweder in früheren Phasen schon ausgeräumt oder nun einer rascheren Klärung zugeführt werden können.

Wichtig ist der erste Beurteilungsdurchgang, weil ihm vor allem im Hinblick auf spätere Durchgänge große Signalfunktion zukommt. Entsprechend sorgfältig sollte das Beurteilungstraining durchgeführt werden (vgl. Punkt 5).

#### 4.6 Auswertung und Betreuung

Die Auswertung und Betreuung des Beurteilungssystems werden zweckmäßigerweise nicht mehr von der Projektgruppe, sondern von der (federführenden) Personalabteilung übernommen. Dabei ist es mindestens genauso wichtig, ob die Praxis der Beurteilung, z. B. das Beurteilungsgespräch, den ursprünglich gehegten Erwartungen auch entspricht. Im einzelnen handelt es sich um folgende Aktivitäten:

- Bereitstellung von Beurteilungsunterlagen
- Vorgabe, Überwachung und evtl. Modifikation zeitlicher Abläufe
- Motivation zu hinreichend ausführlichen und vorbereiteten Beurteilungsgesprächen
- Beratung von Beurteilern und zu beurteilenden Mitarbeitern
- Organisation von Informations- und Trainingsveranstaltungen
- Systempflege (Aktualisierung von Beurteilungskriterien und -stufen) und u. U. daraus folgende Vorschläge zur Weiterentwicklung des Systems.

### 5. Beurteilungstraining

Allerdings ist die zu beobachtende Wirklichkeit von dem beschriebenen Ideal oftmals entfernt, wie z. B. in Seminaren zur Führung und Zusammenarbeit festzustellen ist. Vielfach besteht ein nicht unbeträchtlicher **Nachholbedarf**, z. B. in Techniken der Gesprächsführung und auch im Erfahrungsaustausch, wie Beurteilungen erfolgen können.

Sofern Beurteilungssysteme vorhanden sind, konzentriert sich das Beurteilungstraining vielfach auf eine relativ kurze Besprechung der Systembestandteile. Zwei Tage Training gelten schon als Luxus. Darüber hinaus beschränkt es sich fast ausschließlich auf die Beurteiler. Die Mitarbeiter werden statt dessen mit einem Merkblatt oder einer Broschüre abgefunden. Zwar ist nicht zu bestreiten, daß ein Beurteilungstraining aller Mitarbeiter beträchtliche Kosten verursachen würde, andererseits empfiehlt es sich, entsprechende Veranstaltungen zumindest auf freiwilliger Basis für interessierte Personen anzubieten.

Gerade wenn die Personalkompetenz der Führungskräfte vor Ort immer wichtiger wird, erscheint es als naheliegend, daß auch sie und ihre Mitarbeiter entsprechend informiert und sachverständig sind.

Zielgruppen von Trainingsmaßnahmen sind die Spezialisten beziehungsweise **Moderatoren** und **Berater** im Personalbereich und darüber hinaus die betroffenen Führungskräfte und ihre Mitarbeiter.

Training für die Personalfachleute bezieht sich auf die Kenntnis der personalwirtschaftlichen und eignungsdiagnostischen Instrumente, die personalpolitische Zielsetzung und die jeweiligen Anlässe für ihren Einsatz sowie den betreffenden Personenkreis.

Über diese **Wissens-Komponente** hinaus geht es um die Beherrschung der Instrumente an sich. Dabei sind zum Teil psychologische Fachkenntnisse erforderlich – etwa bei Eignungstests –, bei Assessment-Centers kann die Beobachter-Rolle und auch die Leitung von Nicht-Psychologen übernommen werden. Wichtig ist es, daß die Personal- und Bildungsmanager mit den Instrumenten der Managementdiagnostik und Personalbeurteilung so umgehen können, wie es der vorgesehene Arbeitsteilung entspricht.

Von nicht zu unterschätzender Bedeutung ist jedoch die **Verhaltens-Komponente**. Den Personal- und Bildungsverantwortlichen muß es schließlich gelingen, den Sinn und die Zielsetzung des jeweiligen Instrumentes an die betroffenen Führungskräfte und Manager zu vermitteln. Dabei geht es insbesondere um das Training ihrer Beratungs- und Moderationsfunktion, die in Trainingsmaßnahmen oft zu kurz kommt. Statt dessen überwiegt die informatorische Komponente.

Training für die Führungskräfte und ihre Mitarbeiter bezieht sich grundsätzlich auf dieselben Bereiche (Wissen, Können, Verhalten). Allerdings tritt die **informatorische Komponente** zugunsten von Fertigungs- und Verhaltensaspekten in den Hintergrund. Insofern kommt etwa einer intensiven Beobachterschulung für Assessment-Centers eine ebenso große Bedeutung zu wie dem Training von Personalinterviews und Beurteilungsgesprächen. Wichtig ist, daß folgende Ziele erreicht werden:

- Minimierung von Diagnose- oder Beurteilungsfehlern und damit eine
- möglichst hohe Ergebnisgenauigkeit. Last but not least ist eine
- möglichst effiziente Interaktion zwischen Führungskraft und (potentiell) Mitarbeiter sowie zwischen Führungskraft und Mitarbeitern anzustreben.

Allerdings scheint das Interaktionstraining und die damit stark verbundene Verhaltenskomponente vielfach zu kurz zu kommen, weil der Einsatz von Rollenspielen, praktischen Fällen und Videotrainings eben recht zeitaufwendig ist.

## 6. Zusammenfassung

Insgesamt lassen sich thesenartig folgende aktuelle Tendenzen der Mitarbeiterbeurteilung erkennen:

1. Zunehmende **Flexibilisierung** und **Individualisierung** machen auch vor Beurteilungssystemen nicht halt: Systementwickler werden immer mehr zum Berater und Moderator. Die Bedeutung der Führungskräfte für die Beurteilung im Rahmen der unmittelbaren Personalführung wird noch wichtiger, als sie es ohnehin schon immer war.
2. Für Arbeiter und Angestellte sollte es **einheitliche** Beurteilungssysteme geben.
3. Je nach Zielsetzung und Beurteilungsanlaß sind **unterschiedliche** Systeme einzusetzen, z. B. im Hinblick auf Eignung, Leistung, Potential- und Verwendungsbeurteilung.
4. **Kommunikative** Tugenden sind bei den Beurteilungskriterien stärker zu berücksichtigen. Dabei genügen möglichst wenige, überschneidungsfreie Kriterien, zwischen denen eine Gewichtung oftmals nur eine Schein-Objektivierung darstellen würde.
5. **Fünf Beurteilungsstufen** (Skalenwerte) oder weniger sind in der Regel ausreichend, welche nachvollziehbar und einfach definiert sein sollen.
6. **Beurteilungsgespräch** und **Förderungsteil** nehmen an Bedeutung zu. Eine faire Besprechung von Stärken und Schwächen sowie eine seriöse Feststellung von Förderungsmöglichkeiten sind wichtiger als ein kunstvoll konstruiertes Formular.
7. Eine **systematische** Systementwicklung ist erforderlich, die mehr ist als das Zusammenfügen bisheriger Konzepte.
8. Eine **partizipative** Systementwicklung ist mindestens genauso wichtig.
9. Statt nur eines ausführlichen Beurteilungsgesprächs, empfiehlt es sich, mehrere kleine Gespräche **ad hoc** zu führen.
10. **Beurteilungstraining** wird immer bedeutungsvoller im Hinblick auf Gesprächstechniken und das Systemverständnis.

### Literatur

- Bleicher, K. (1987), Strategisches Personalmanagement. In: *Glaubrecht, H., Wagner, D.* (Hrsg.): *Humanität und Rationalität in Personalpolitik und Personalführung*, Freiburg i. Br., S. 17–38
- Domsch, M., Gerpott, T. J. (1985), *Verhaltensorientierte Beurteilungsskalen. Eine Analyse von Varianten eines Ansatzes zur Verbesserung der Methodik der Leistungsbeurteilung von Mitarbeitern*, Hamburg

- Gaugler, E., Lay, G., Schilling, W. (1979), Einführung und Auswertung von Leistungsbeurteilungssystemen, Baden-Baden
- Kremer, H. (1983), Beurteilungspraxis in einem Großunternehmen – Erfahrungen und Folgerungen. In: *congena texte*, 3/4, S. 51–56
- Lattmann, C. (1975), Die Leistungsbeurteilung als Führungsmittel. Zwecke und Aufgaben von Qualifikationssystemen, Bern u. a.
- Liebel, H. J., Oechsler, W. A. (1987), Personalbeurteilung. Neue Wege der Leistungs- und Verhaltensbewertung, Bamberg
- Schmidtchen, G. (1984), Neue Technik, neue Arbeitsmoral, Köln
- Wagner, D. (1985), Personalbeurteilungssysteme als Führungsinstrument. In: *Zeitschrift Führung + Organisation*, S. 109–114
- Wagner, D. (1989), Aktuelle Trends der Mitarbeiterbeurteilung. In: *Personalführung*, S. 536–543
- Wagner, D. (1991), *Organisation, Führung und Personalmanagement*, 2. Aufl. Freiburg i. Br.
- Zander, E., Knebel, H. (1980), *Taschenbuch für Leistungsbeurteilung und Leistungszulagen*, Heidelberg

# Kapitel 20

## Das Mitarbeitergespräch

von *Fritz Westermann*

1. Einleitung . . . . .	708
1.1 Klärung des Begriffes . . . . .	708
1.2 Gewachsene Ansprüche an die Kommunikationskultur in Unternehmen . . . . .	709
1.3 Das Mitarbeitergespräch als unersetzbarer Bestandteil eines kooperativen Führungsstils . . . . .	710
1.4 Soziale Folgekosten und Gefahren bei Kommunikationsdefiziten . . . . .	710
2. Zweckbereiche des Mitarbeitergespräches und typische situationsbezogene Gesprächsarten . . . . .	711
2.1 Zweckbereiche des Mitarbeitergespräches . . . . .	711
2.2 Typische situationsbezogene Gesprächsarten . . . . .	711
2.21 Anerkennung und Kritikgespräch/Leistungsfeedback	712
2.22 Zielvereinbarungsgespräch . . . . .	712
2.23 Zusammenarbeitsbilanz . . . . .	713
2.24 Standortbestimmungs- und Entwicklungsgespräch . . . . .	713
2.25 Konfliktgespräch . . . . .	713
2.26 Einführungsgespräch . . . . .	715
2.27 Austrittsgespräch . . . . .	715
2.28 Förder- und Beratungsgespräch . . . . .	715
2.29 Problemlösungsgespräch . . . . .	716
2.210 Informationsgespräch . . . . .	716
3. Wichtige Vorgänge zwischenmenschlicher Kommunikation . . . . .	717
3.1 Vier-Seiten-Modell einer Nachricht . . . . .	717
3.2 Klärungshilfe . . . . .	718
3.3 Kommunikationsstile . . . . .	718
4. Schritte und Hinweise zur Durchführung . . . . .	719
4.1 Erster Schritt: Anlaßerkennung . . . . .	719
4.2 Zweiter Schritt: Vorbereitung . . . . .	720
4.3 Dritter Schritt: Durchführung . . . . .	722
4.4 Viertes Schritt: Nachbereitung . . . . .	722
5. Schulungsseminare zum Mitarbeitergespräch . . . . .	723
5.1 Seminarziele und -methoden . . . . .	723
5.2 Rollenspielanleitungen . . . . .	724
5.3 Seminarprogramm für ein Mitarbeitergesprächstraining . . . . .	725

6. Institutionalisierte Mitarbeitergespräche . . . . .	726
6.1 Einführung von Mitarbeitergesprächen in institutionalisierter Form . . . . .	726
6.2 Beispiel 1: Hilfreiche Gespräche bei gesundheitlich beeinträchtigten Mitarbeitern . . . . .	727
6.3 Beispiel 2: Strukturierung von Mitarbeitergesprächen . . . . .	729
7. Zusammenfassung . . . . .	730
Literatur . . . . .	730

## 1. Einleitung

### 1.1 Klärung des Begriffes

Sich im Gespräch besser verstehen, sich näher kennenlernen, dabei Sichtweisen austauschen und Vertrauen aufbauen sind wesentliche Grundsteine für konstruktive Zusammenarbeit.

Der allgemeine Sammelbegriff Mitarbeitergespräch ist zu einem Schlüsselwort aktiver und verantwortungsbewußter Personalführung geworden. Er steht für das direkte persönliche Gespräch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter zur Intensivierung des „vertikalen“ Dialoges. Dies gelingt in der Regel nur durch Aufsuchen und Schaffen gesprächsfreundlicher Situationen. Es müssen deshalb Rahmenbedingungen geschaffen werden, die eine intensive, vom Tagesgeschäft, von Hektik, Störungen und Druck unbelastete Auseinandersetzung über jeweilig vordringliche Themen ermöglicht.

Die Bandbreite der möglichen Gesprächsinhalte ist groß. Je nach Situation, persönlicher Beteiligung und Zielsetzung kann es sich dabei um völlig verschiedenartige Aufgabenbereiche und Belange handeln. Der Begriff Mitarbeitergespräch betont also – im Gegensatz zum klar abgegrenzten, auf Leistung bezogenen Beurteilungsgespräch – generelle **Offenheit für Themen**, über die geredet werden muß, die aufgrund ihrer Wichtigkeit in den Vordergrund treten und eingebracht werden sollten. Er fordert Kommunikationsbereitschaft ein und die Berücksichtigung des ganzen Bedingungsfeldes, in dem Mitarbeiter Leistung erbringen. Die **Person des Mitarbeiters** wird in den **Mittelpunkt** von Aufmerksamkeit und Interesse gestellt. Der persönliche Umgang miteinander soll durch konstruktive Begegnung auf partnerschaftlicher, gleichberechtigter Ebene gefördert werden.



## 1.2 Gewachsene Ansprüche an die Kommunikationskultur in Unternehmen

Die nachgerückten, gut ausgebildeten Generationen der jüngeren Arbeitnehmer vertreten selbstbewußt neue, gewandelte Ansprüche an ihre Arbeit. Diese unterscheiden sich von der klassischen Arbeitsmoral der älteren Generation, die eher den Kardinaltugenden anspruchsloser Pflichterfüllung zuzuordnen sind. Anspruchsverlagerungen erfolgen zugunsten einer Tätigkeit, die in hohem Maße als interessant erlebt wird, soziale Kontaktbedürfnisse befriedigt, Verwirklichung eigener Ideen ermöglicht, sowie Verantwortung bietet. Sie werden in ihrem Trend in Abbildung 1 dargelegt (v. Klipstein/Strümpel 1985, S. 161). Ihnen kann nur in einer angemessenen, vitalen und gesunden Kommunikationskultur Rechnung getragen werden, in der man miteinander spricht und voneinander weiß.

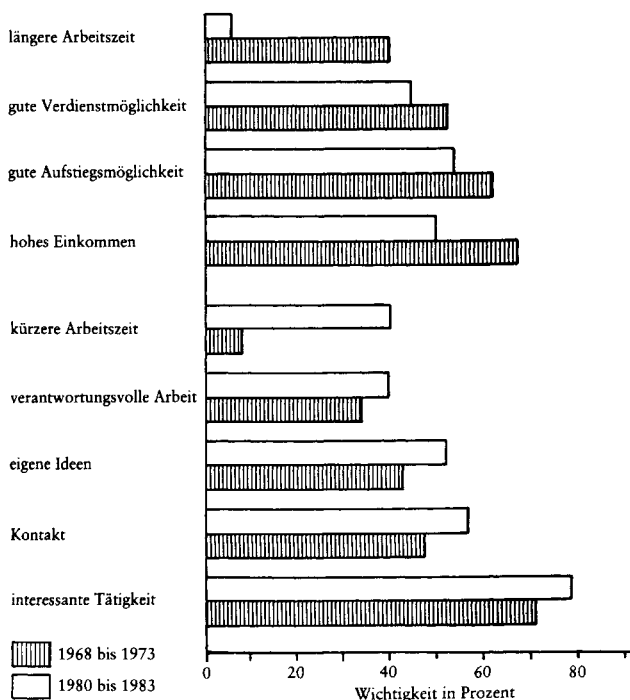


Abbildung 1: Ansprüche an die Arbeit (v. Klipstein/Strümpel 1985, S. 161)

### 1.3 Das Mitarbeitergespräch als unersetzbarer Bestandteil eines kooperativen Führungsstils

Führungserfolg ist nicht zuletzt das Resultat intakter Beziehungen, in denen sich das gemeinsame Problemlösungspotential besser entfalten kann: „Wer alleine arbeitet, addiert – wer zusammenarbeitet, multipliziert!“ (Graichen/Seiwert 1987) Führungsbeziehungen können sich nur dann langfristig gedeihlich entwickeln, wenn das gegenseitige Aufeinanderangewiesensein erkannt und im gelebten Führungsstil angemessen berücksichtigt wird. Dazu müssen die Bedingungen für eine **Zweiweg-Kommunikation** beschaffen werden. Im Sinne eines mitarbeiterorientierten, partizipativen Führungsstils sollten dabei die Erwartungen, Wünsche und Bedürfnisse von Mitarbeitern und Vorgesetzten zur Sprache kommen und bisher ungenützte Gesprächsräume erschlossen werden. Als zentrale, oft geäußerte Mitarbeiterbedürfnisse können aufgezeigt werden:

- vollständig und präzise informiert werden, was eigene Aufgaben und Arbeitsbereiche angeht
- an Entscheidungen, die den Mitarbeiter selbst unmittelbar betreffen, beteiligt werden (nicht als im dunklen gelassener Befehlsempfänger fungieren müssen, sondern als selbständig mitdenkender Problemlöser agieren können)
- eigene Vorstellungen, Meinungen und Lösungsvorschläge einbringen können
- als Mensch in seiner Persönlichkeit geachtet werden (nicht anonymes Rädchen im großen Getriebe sein müssen)
- in einem Klima von Vertrauen und gegenseitiger Anerkennung arbeiten.

### 1.4 Soziale Folgekosten und Gefahren bei Kommunikationsdefiziten

„Soziale Folgekosten“ von Kommunikationsdefiziten können sich in folgenden Auswirkungen bemerkbar machen:

- Das Arbeitsklima verschlechtert sich nachhaltig.
- Arbeitsfreude und damit Einsatz- und Leistungsbereitschaft sinken.
- Persönlicher Streß steigt aufgrund psychosozialer Belastungen und wegen Reibungsverlusten (die Mitarbeiter bzw. Mitarbeiter und Vorgesetzte(r) arbeiten nicht miteinander, sondern gegeneinander).
- Konstruktive Vorschläge und Initiativen werden zurückgehalten, Informationen fließen nicht.
- Die Identifikation mit dem Unternehmen nimmt ab.
- Es kommt vermehrt zum sogenannten Frustrationsabsentismus, weil Mitarbeiter öfter motivationsbedingt „krank feiern“.
- Mitarbeiter gehen „aus dem Felde“ und kündigen.

Die Entwicklung individueller Leistungsfähigkeit und die „Mobilisierung psychischer Energie“ sind in einem erheblichem Maße abhängig von einem guten „persönlichen Draht“ am Arbeitsplatz, den Kommunikationsbedingungen des unmittelbaren sozialen Kontaktfeldes und insbesondere auch dem Verhältnis zum Vorgesetzten. Die „emotional-atmosphärische“ Lebensqualität im Arbeitsbereich ist mithin von kaum zu unterschätzender Bedeutung, bedenkt man, welchen enormen Teil ihrer Lebenszeit Mitarbeiter dort verbringen. Das Mitarbeitergespräch sollte auch hierzu einen positiven Beitrag leisten.

## 2. Zweckbereiche des Mitarbeitergesprächs und typische situationsbezogene Gesprächsarten

### 2.1 Zweckbereiche des Mitarbeitergesprächs

Generell wichtige Zweckbereiche des Mitarbeitergesprächs aus der Sicht des Vorgesetzten sind:

- den Mitarbeiter zu informieren, wie zufrieden er mit dessen Leistungen ist
- sich über die Zusammenarbeit auszutauschen und eine Bestandsaufnahme darüber durchzuführen
- Aufgaben, Verantwortlichkeiten und damit verbundene Anforderungen zu klären
- fördernde und hemmende Umstände bei der Aufgabenerfüllung herauszuarbeiten
- eventuelle Störfaktoren in der Zusammenarbeit anzusprechen und Lösungen anzugehen
- sich Rückmeldung darüber einzuholen, wie das eigene Führungsverhalten beim Mitarbeiter ankommt
- den persönlichen Kontakt zueinander zu pflegen, den „heißen Draht“ nicht abkühlen lassen
- eine Standortbestimmung über berufliche Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten zu geben
- den Mitarbeiter an neue Aufgaben heranzuführen und bei Lern- und Leistungsrückständen angemessen zu fördern
- delegieren, kontrollieren, informieren und Ziele setzen
- das generelle Öffnen von Gesprächsräumen für aktuell wichtige, vordringliche Themen und Auseinandersetzungen.

### 2.2 Typische situationsbezogene Gesprächsarten

Als typische situationsbezogene Gesprächsarten bzw. -elemente können aufgeführt werden:

- Anerkennungs- und Kritikgespräch/Leistungsfeedback
- Zielvereinbarungsgespräch (Zielüberprüfungsgespräch)
- Zusammenarbeitsbilanz
- Standortbestimmungs- und Entwicklungsgespräch
- Einführungsgespräch
- Austrittsgespräch
- Förder- und Beratungsgespräch
- Konfliktgespräch
- Problemlösungsgespräch
- Informationsgespräch.

Eine strenge Abgrenzung zwischen den Begriffen macht wenig Sinn, da die Gespräche natürlich oft in Mischformen praktiziert werden. Hier ein Überblick über diese Themenpalette in kurzen Charakterisierungen:

### 2.21 Anerkennungs- und Kritikgespräch/Leistungsfeedback

Anerkennungs- und Kritikgespräche (oder Leistungsfeedback-Gespräche) sind wichtige Orientierungen und Rückmeldungen für den Mitarbeiter darüber, welche **Anforderungsnormen** gelten und wie hoch bzw. tief seine Leistungen darin eingeschätzt werden. Dabei wird vorausgesetzt, daß die Anforderungen rechtzeitig mitgeteilt worden sind. Es ist eine weitläufig beklagte Tatsache, daß Mitarbeiterverdienste von ihren Vorgesetzten im allgemeinen zu wenig oder gar nicht gesehen, respektiert und positiv kommentiert werden. Jeder Mensch besitzt jedoch ein **Grundbedürfnis nach verdienter Anerkennung**, dem realistisch Rechnung getragen werden sollte. Interesse und genaueres Hinschauen eines Vorgesetzten sind gefragt, der individuelle Leistungen erkennt, dies in Worten deutlich macht und durch Taten glaubwürdig verstärkt. Von Zeit zu Zeit exerzierte Lobespflichtübungen allerdings verursachen dagegen eher Unbehagen und Mißtrauen. Wo es angebracht ist, sollte unverzüglich Anerkennung ausgesprochen werden und kein längerer Zeitraum verstreichen.

Kritik heißt ursprünglich Würdigung und sollte zum Lernen anregen. Sie sollte bei negativen Anlässen konstruktiv sachlich (auf Tatsachen verweisend), in klarer unmißverständlicher Sprache und unter vier Augen erfolgen (*Neuberger* 1980, 1982). Wichtig dabei ist die Art und Weise, wie Kritik geäußert wird. Sie sollte so formuliert werden, daß der Mitarbeiter erreicht wird, er sie annehmen und verwerten kann und sich nicht gekränkt in eine Trotzhaltung zurückzieht.

### 2.22 Zielvereinbarungsgespräch

In Zielvereinbarungsgesprächen werden zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter Leistungsziele für einen gewissen Zeitraum vereinbart. Der Mitarbeiter sollte an der Zielfindung, -formulierung und -vereinbarung

aktiv beteiligt werden, damit er sich mit ihnen identifizieren kann und eine entsprechende Motivationslage entwickelt.

Es können drei **Zielarten** unterschieden werden:

- Standardziele, die das Erhalten und Absichern des Erreichten verfolgen
- Leistungsziele, die Veränderungen und Verbesserungen beibehalten
- Innovationsziele, die echte Neuerungen schaffen.

Bei der Formulierung von Zielen sind drei Kriterien zu beachten:

- 1.) Meßbarkeit/Überprüfbarkeit: Ein Ziel sollte quantitativ und qualitativ überprüfbar sein, der Zielerreichungsgrad sollte einfach und schnell feststellbar sein.
- 2.) Machbarkeit: Ein Ziel sollte realistisch und damit erreichbar sein.
- 3.) Zeitliche Terminiertheit: Ein Ziel sollte mit klarer Terminvorgabe gesetzt werden (*Knicker/Grammers 1990*).

Nach dem festgesetzten Termin sollten in einem Zielüberprüfungsgespräch die Ergebnisse mitgeteilt und besprochen werden.

### 2.23 Zusammenarbeitsbilanz

Mindestens einmal im Jahr sollte eine Zusammenarbeitsbilanz zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter stattfinden, in der positive sowie negative Punkte, wie z. B. Störfaktoren des Zusammenwirkens, zur Sprache gebracht werden. Sichtweisen, Anregungen und wichtige grundlegende Informationen sollten beidseitig ausgetauscht und zusammengetragen werden. Auch Fragen der Arbeitsorganisation, der Arbeitsmittel, allgemeine Beschwerdepunkte sowie die Zusammenarbeit in der Kollegenschaft können Gegenstand der Bilanz sein.

### 2.24 Standortbestimmung und Entwicklungsgespräch

Dabei sollten Stärken und Schwächen (bzw. Lernrückstände) sowie das Entwicklungspotential des Mitarbeiters differenziert (möglichst anhand eines Anforderungsprofils) vom Vorgesetzten eingeschätzt und mitgeteilt werden. Der Mitarbeiter sollte Gelegenheit haben, seine eigenen Einschätzungen hierzu abzugeben sowie Interessen, Neigungen, Zukunftserwartungen und Ziele zu äußern. Anschließend sollten gemeinsame Entwicklungsziele ins Auge gefaßt werden und konkrete Wege bzw. Maßnahmen hierzu vereinbart werden (z. B. on the job training, Fortbildungsseminare, ...).

### 2.25 Konfliktgespräch

Das häufig relativ geläufige negative Grundverständnis von Konflikten kann um einige positive Blickwinkel ergänzt werden. „Konflikte sind

Triebfedern für Veränderungen“, sie helfen, „kaum bedachte Selbstverständlichkeiten in Frage zu stellen und über Veränderungen nachzudenken“ (v. Rosenstiel u. a. 1989). Absolute Konflikttabus, -verleugnungen und rigide Harmonieregeln führen zu unerwünschter Erstarrung des sozialen Gefüges und beeinträchtigen letztlich die Lernfähigkeit sowie die Flexibilität der Organisation. Als sieben unterschiedliche **Konfliktarten** können unterschieden werden:

1.) Rollenkonflikt

Beispiel: Wenn eine Führungskraft, die in der Freizeit im gleichen Kegelklub und beruflich Vorgesetzter eines Mitarbeiters ist, ihm disziplinarische Grenzen aufzeigen muß und dabei nicht weiß, in welcher Rolle er ihm wirksam und glaubwürdig begegnen kann.

2.) Sachkonflikt

Beispiel: Wenn unterschiedliche sachliche Auffassungen über ein technisches Problem existieren, und es zu keiner Verständigung, sondern einer Verhärtung der Fronten kommt.

3.) Interessenkonflikte

Beispiel: Wenn Chef und Stellvertreter gleichzeitig ihren Familienurlaub in die Osterferien legen und keiner zurückstecken will.

4.) Bedürfniskonflikt

Beispiel: Wenn Mitarbeiter mit völlig unterschiedlichen Arbeitsstilen, der eine mit dem Bedürfnis nach Spontanität, der andere mit dem Bedürfnis nach fest geregelten Strukturen, aneinandergeraten.

5.) Prozedurenkonflikte

Beispiel: Wenn Tätigkeitsabläufe zweier Mitarbeiter kollidieren, sich gegenseitig behindern oder blockieren und die Ursache in einer falschen Ablauforganisation begründet ist.

6.) Beziehungskonflikte

Beispiel: Wenn zwei Kollegen persönlich miteinander nicht klar kommen, sich nicht grün sind und aneinander geraten.

7.) Wertekonflikte

Beispiel: Wenn Angehörige völlig unterschiedlicher Generationen mit entgegengesetzten Grundwerten „zusammenstoßen“.

Zunächst sollte der Vorgesetzte die Konfliktart bzw. die zusammenwirkenden Konfliktherde überprüfen und auf mögliche Ursachen untersuchen. Eventuelle eigene Beteiligung und Schuld daran sollte er sich selbst gegenüber aufrichtig eingestehen, eigene Fehler erkennen und Fehlverhalten korrigieren. Fehler einzugestehen, kann durchaus ein Zeichen von Stärke sein. Das Aufeinanderzuzugehen, Abbauen möglicher Vorurteile und Suchen einer fairen Auseinandersetzung können dann im Konfliktgespräch erfolgen.

### 2.26 Einführungsgespräch

Die sorgfältige Erledigung der Vorbereitungsaktivitäten ist hierbei besonders wichtig, außerdem eine gute Dosierung der Einführungsinformationen, klares Aussprechen der Anfangserwartungen und Einarbeitungsziele.

### 2.27 Austrittsgespräch

Die Gründe für eine Kündigung von Seiten des Mitarbeiters können sehr vielfältig sein. Auf jeden Fall aber sollten sie bekannt sein oder spätestens in einer letzten offiziellen Gelegenheit in Erfahrung gebracht werden, bevor der Mitarbeiter geht. Das Abwandern eingearbeiteter Spezialisten ist für den Betrieb schmerzhaft und teuer. Gerade weil der austretende Mitarbeiter nichts zu verlieren hat, sind die Voraussetzungen relativ günstig, daß die entscheidenden Gründe offen mitgeteilt werden. Dabei kann auch die Frage gestellt werden: „Was hätte Sie gehalten oder wieder ins Boot gebracht?“ Möglicherweise können auch nachholbare Schritte sich herauskristallisieren und „endgültige Entscheidungen“ sich als widerrufbar erweisen.

Zum guten Stil gehört es aber auf jeden Fall, im Austrittsgespräch gute Zukunftswünsche sowie Dank auszusprechen, ggf. auch Mißverständnisse klarzustellen und das Arbeitsverhältnis mit dem offiziellen Abschiedsgruß auch abzuschließen.

### 2.28 Förder- und Beratungsgespräch

Mitarbeiter können vielfältige (möglicherweise völlig unverschuldete) private Probleme belasten, die Arbeitsstörungen und Leistungstiefs verursachen. Das ist eine Lebensstatsache und kann praktisch jedem widerfahren.

In solchen nicht alltäglichen Situationen sind knallharte Leistungsforderungen um jeden Preis ein Führungsfehler und können wertvolles zwischenmenschliches Porzellan zerschlagen. Ein Vorgesetzter kann Rückhalt geben, indem er ein offenes Ohr anbietet und über bestimmte Dinge einfach Bescheid weiß. Wichtig ist eine persönliche Grundhaltung, aus der hervorgeht, daß er sich seiner mitmenschlichen Verantwortung nicht entzieht (auch im Sinne der Fürsorgepflicht des Unternehmens). Dabei sollte der Grundsatz „Hilfe zur Selbsthilfe“ gelten und in Rat und Tat Ausdruck finden.

Ein Entscheidungsbaum, der auch Handlungsempfehlungen für hilfreiche Gespräche mit möglicherweise gesundheitlich beeinträchtigten Mitarbeitern enthält, wird am Ende dieses Kapitels vorgestellt.

## 2.29 Problemlösungsgespräch

Um ein Problem zu lösen, ist es oft nötig, sich erst einmal vom Problem zu lösen und seinen vielleicht bereits eingegengten Horizont zu weiten. Im Gespräch kann man sich gegenseitig anregen, stimulieren und in freier Assoziation Ideen produzieren. Ein erkenntnisfördernder Dialog ist gerade in der Ideenfindungs- und Auswertungsphase besonders hilfreich. Mit Hilfe eines **Phasenkonzeptes** kann der Problemlösungsprozeß strukturiert werden. Er umfaßt folgende Schritte:

1. Problementdeckung und -formulierung
2. Bedingungs- und Zielklärung
3. Lösungsentwicklung
4. Lösungsbewertung und Entscheidung
5. Durchführung und Kontrolle.

Wichtig dabei ist, daß die Wissensressourcen, der „ungehobene Schatz des Unternehmens“, erschlossen werden (Kübel 1990, S. 23). Es kommt darauf an, daß Mitarbeiter Lösungsinitiative entfalten, die verschiedensten Blickwinkel, Perspektiven und Wirklichkeitsauffassungen zusammenführen und Komplexität durch interdisziplinäre Zusammenarbeit bewältigen. Die Tragfähigkeit von Lösungsansätzen gewinnt so an fachlicher Fundierung. Ihre Durchführung wird vorangetrieben durch das Engagement der an der Lösung beteiligten Mitarbeiter.

### 2.210 Informationsgespräch

Informationsgespräche sind unter den Gesichtspunkten von **Wichtigkeit** und **Dringlichkeit** zu führen. Art und Weise sprachlicher Information kann in sehr unterschiedlicher Weise verständlich sein.

Vier „Verständlichmacher“ (Langer 1987) sind dabei zu unterscheiden:

#### 1.) Einfachheit

Einfache und kurze Darstellung, geläufige Wörter, konkret und anschaulich

#### 2.) Gliederung/Ordnung

Folgerichtig und übersichtlich strukturiert mit Unterscheidung von Wesentlichem und Unwesentlichem

#### 3.) Kürze/Prägnanz

Kurz und knapp, auf das Informationsziel konzentriert

#### 4.) Zusätzliche Anregungen

Aussagen interessant, abwechslungsreich und anregend präsentieren (ggf. durch Handskizze anschaulich machen).

Jeder gesprochene und geschriebene Text kann in Hinblick auf diese vier Verständlichkeitsmerkmale überprüft werden. Sie sind zu beachten, um eine effektive Kommunikation zu gewährleisten.



### 3. Wichtige Grundvorgänge zwischenmenschlicher Kommunikation

#### 3.1 Vier-Seiten-Modell einer Nachricht

Zwischenmenschliche Kommunikation ist ein sehr komplexer und wechselseitiger Vorgang der Informationsvermittlung zwischen Sender und Empfänger. Wenn zwei Menschen miteinander reden, so tauschen sie eine Vielzahl von verbalen und nonverbalen Signalen gleichzeitig und gegenseitig aus. Dieser Funkverkehr wird oft treffend als Wellensalat bezeichnet und bringt Fehlübertragungen in Form von Mißverständnissen, Fehldeutungen und Informationsschwund mit sich. Das Kommunikationsquadrat von *Schulz von Thun* (1984) ist ein Hilfswerkzeug, daß die Vielseitigkeit zwischenmenschlicher Botschaften sichtbar macht. Jede Nachricht enthält eine Sachebene, eine Selbstoffenbarungsebene, eine Beziehungsebene und eine Appellebene.

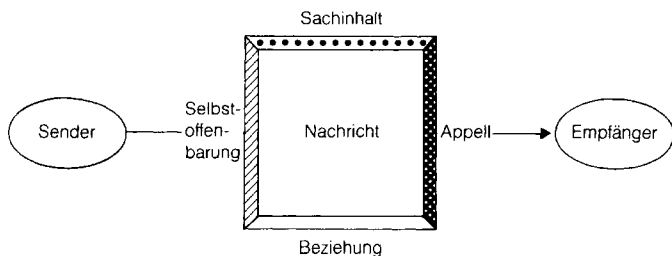


Abbildung 2: Kommunikationsquadrat (Schulz von Thun 1984)

Die **Sachebene** enthält Informationen über Tatsachen und objektive Begebenheiten. Die **Selbstoffenbarungsebene** enthält Botschaften über die Person des Senders. Jede Nachricht ist auch eine „Kostprobe der Persönlichkeit“. Die **Beziehungsebene** zeigt, wie der Sender zum Empfänger steht, sozusagen das Mensch-zu-Mensch-Verhältnis. Auf der **Appellebene** wird signalisiert, was der Sender beim Empfänger erreichen will. Wenn zwei Gesprächspartner miteinander reden, wirken sie auch persönlich aufeinander, begegnen sich und gehen miteinander um. Diese sogenannte Beziehungsebene der zwischenmenschlichen Kommunikation begleitet jedes Gespräch. Sie kann Freude und Spaß an der gemeinsamen Arbeit mit sich bringen, aber auch als Störungsquelle wirken, wenn die persönliche „Chemie“ nicht stimmt. Gefahrensignale können z. B. persönliche Nadelstiche (Eisbergspitzen) sein, die von einem Gesprächspartner während einer Arbeitsbesprechung wiederholt

geäußert werden und die das Klima zunehmend beeinträchtigen. Das Fachgespräch leidet dann inhaltlich, verliert an Sachlichkeit und verengt sich zu einem unterschweligen „Hick-Hack“. Die Sachebene vermischt und „verknäult“ sich dann mit der Gefühlsebene.

### 3.2 Klärungshilfe

Die Komplexität dieses Botschaftsgeflechtes, das der Sender einer Nachricht verursacht, bringt außerdem oft Verwirrung beim Empfänger mit sich. Er sieht sich einer vierkanaligen Informationsflut ausgesetzt und weiß nicht, worauf er reagieren soll.

Störungen sollten zunächst einmal daraufhin untersucht werden, auf welcher Ebene sie schwerpunktmäßig liegen, damit sie auch dort entsprechend angegangen werden können. Eine erste Klärungshilfe kann also darin bestehen, die vier Kommunikationsebenen sorgfältig zu trennen und durch folgende Fragen auf Klarheit zu überprüfen:

- Ist inhaltlich klar, worum es geht (Sachebene)?
- Weiß ich persönlich, woran ich bei meinem Gegenüber bin (Selbstoffenbarungsebene)?
- Gibt es Störungen in der „Chemie“ (Beziehungsebene)?
- Ist ausgesprochen, was mein Gegenüber will (Selbstoffenbarungsebene)?

Eine Möglichkeit, sich Klarheit zu verschaffen, besteht darin, daß Empfangene rückzumelden und auf seine Richtigkeit zu überprüfen.

Typische Formen der Kommunikationsstörungen und Klärungen werden ausführlich in der Fachliteratur dargestellt (*Schulz von Thun 1984; Thomann 1988*).

Bei festgefahrenen Konflikten empfiehlt es sich, einen professionellen Klärungshelfer zu engagieren, der „Übersetzungsarbeit“ leistet und den Prozeß der Verständigung wieder in Gang bringt.

### 3.3 Kommunikationsstile

*Schulz von Thun* (1990) unterscheidet acht typische Kommunikationsstile:

- bedürftig-abhängiger Stil
- helfender Stil
- selbstloser Stil
- aggressiv-entwertender Stil
- sich beweisender Stil
- bestimmend-kontrollierender Stil
- sich distanzierender Stil
- mitteilungsfreudig-dramatisierender Stil.

Gerade das Mitarbeitergespräch lebt von der persönlichen Umgangsart der Beteiligten, mit der sie zueinander in Kontakt treten.

## 4. Schritte und Hinweise zur Durchführung

In diesem Abschnitt sollen Orientierungshilfen in Form von Checklisten gegeben werden zur Beachtung der vier wichtigen Durchführungsschritte eines Mitarbeitergesprächs:

1. Schritt: Anlaßerkennung  
Wann ist ein Mitarbeitergespräch zu führen?
2. Schritt: Vorbereitung  
Wie kann man sich darauf vorbereiten?
3. Schritt: Durchführung  
Worauf ist bei der Durchführung zu achten?
4. Schritt: Nachbereitung  
Was gehört zu einer sorgfältigen Nachbereitung?

### 4.1 Erster Schritt: Anlaßerkennung

Das Gespräch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter findet natürlich oft spontan statt in betrieblichen Alltagssituationen wie z. B. am Kaffeeautomaten. Dann ist es zwar strenggenommen kein „offiziell anberaumtes“ Mitarbeitergespräch, kann aber wichtige Elemente zwischenmenschlicher Kommunikation enthalten: Kontakt ereignet sich, ein persönlicher Funke springt über, wichtige Rückmeldungen werden direkt gegeben, aktuelle Informationen fließen. Insofern sind die „Begegnungen zwischen Tür und Angel“ oft wichtiger informeller Dreh- und Angelpunkt und in ihrer Bedeutung nicht zu unterschätzen. Gewöhnlich aber fallen in Alltagsgetümmel und -hektik regelmäßig wichtige Themen der Führung und Zusammenarbeit „unter den Tisch“, weil Zeit und Situation einen näheren Austausch oder eine Aussprache nicht zulassen. Dies muß dann von Zeit zu Zeit in störungsfreier, vertrauensvoller und tragfähiger Atmosphäre ohne Termindruck nachgeholt werden.

Ein Mitarbeitergespräch sollte deshalb jederzeit geführt werden, wenn die Sache es erfordert oder wenn Mitarbeiter bzw. Vorgesetzte es für nötig halten (*Zander* 1990). Dabei ist mit „Takt und Timing“ vorzugehen, d. h. mit Fingerspitzengefühl für den richtigen Zeitpunkt, mit Augenmaß für die Situation und Taktgefühl in der Art und Weise des Herantretens an den Mitarbeiter.

Hierzu eine Checkliste zur besseren Anlaßerkennung:

- Informiere ich den Mitarbeiter über alle Belange, die er wissen muß?
- Weiß der Mitarbeiter, wie zufrieden ich mit seiner Leistung bin?
- Informiert mich mein Mitarbeiter über alle für mich wichtigen Belange?
- Weiß ich, wie zufrieden mein Mitarbeiter mit mir als Vorgesetztem ist?
- Weiß ich, ob/wie zufrieden mein Mitarbeiter mit seiner Arbeit ist?
- Schiebe ich aktuell zu klärende Punkte vor mir her, die für die Zusammenarbeit wichtig sind?
- Sind Mißverständnisse noch nicht ausgeräumt, die es in letzter Zeit gegeben hat?
- Gibt es Schwierigkeiten sachlicher und persönlicher Art?
- Gibt es Störfaktoren in der Zusammenarbeit, über die geredet werden muß?
- Unterhalte ich zu meinem Mitarbeiter ein gutes Verhältnis, einen „heißen Draht“ oder ist der Kontakt schlecht?
- Gibt es Lern- und Qualifikationsrückstände beim Mitarbeiter?
- Beobachte ich Leistungs- und Motivationseinbrüche beim Mitarbeiter?
- Motiviere ich den Mitarbeiter, sich bedarfsbezogen weiterzubilden?
- Kommen neue Aufgaben bzw. Arbeitsgebiete auf den Mitarbeiter zu?
- Soll der Mitarbeiter in ein anderes Arbeitsgebiet wechseln?
- Ist das Selbstwertgefühl meines Mitarbeiters zu fördern?
- Braucht der Mitarbeiter Hilfe oder Unterstützung, weil er durch Krankheit beeinträchtigt ist?
- Habe ich als Vorgesetzter ein offenes Ohr für eventuell vorhandene persönliche, private Problemlagen des Mitarbeiters (weiß mein Mitarbeiter das)?
- Gibt es Hinweise auf Suchtprobleme des Mitarbeiters?
- Liegen ungeklärte Fehlzeiten vor?
- Habe ich als Vorgesetzter Fehler gemacht, zu denen ich selbstkritisch Stellung beziehen sollte (z. B. mich sehr unglücklich verhalten)?
- Muß Einfluß genommen werden auf das soziale Verhalten meines Mitarbeiters?

#### 4.2 Zweiter Schritt: Vorbereitung

Die sorgfältige Vorbereitung auf das Mitarbeitergespräch stellt eine wichtige Grundlage für seinen Erfolg dar. Dazu gehören im wesentlichen fünf Punkte:

- 1.) Der Vorgesetzte sollte sich überlegen, welche Themen er unbedingt an- und besprechen will.

- 2.) Er hat sich über die Ziele des Gespräches Klarheit zu verschaffen.
- 3.) Er sollte überprüfen, ob er über die erforderlichen Informationen bzw. Unterlagen verfügt und wie er sie ggf. rechtzeitig erhält.
- 4.) Er sollte sich sensibilisieren, welchem Menschen er eigentlich gegenüber sitzt, wie er ihn ansprechen und einbeziehen kann.
- 5.) Er sollte für günstige terminliche und räumliche Rahmenbedingungen sorgen.

In Abbildung 3 wird ein Formular zur Vorbereitung von Mitarbeitergesprächen beispielhaft wiedergegeben.

**Punkte zur Vorbereitung von Mitarbeitergesprächen**

**Name des Mitarbeiters:**

**1. Was sollen die Hauptthemen des Gespräches sein?**

**2. Was sind die Gesprächsziele dabei?**

**3. Welche Unterlagen bzw. Informationen benötige ich noch?**

**4. Was ist hinsichtlich der Person des Mitarbeiters wichtig?**  
Wie kann ich ihn dabei einbeziehen und ansprechen? Was für einem Menschen sitze ich eigentlich gegenüber?

**5. Wie schaffe ich günstige Rahmenbedingungen für das Mitarbeitergespräch? Wo und wann soll es stattfinden?**

Abbildung 3: Formular zur Vorbereitung von Mitarbeitergesprächen

### 4.3 Dritter Schritt: Durchführung

Der Mitarbeiter muß spüren können, daß er mit seinen Anliegen und seiner Situation ernstgenommen wird. Deshalb ist das echte persönliche Interesse am Gegenüber wichtig und unersetzbar für eine gelungene Kontaktgestaltung. Folgende Leitfragen dienen als Merkhilfen in Checklistenform bei der Durchführung von Mitarbeitergesprächen:

- Habe ich den Mitarbeiter rechtzeitig, mindestens zwei Tage vorher, über den Gesprächstermin und das Gesprächsziel informiert?
- Sorge ich dafür, daß mögliche Störungsquellen abgeschaltet werden (Telefonanrufe und sonstige Unterbrechungen ...)?
- Nehme ich mir Zeit und zeige ich, daß ich mir Zeit nehme?
- Sorge ich für einen angemessenen Rahmen (angenehmer Raum, Tasse Kaffee ...)?
- Sage ich zu Beginn des Gespräches noch einmal, worauf es mir ankommt und was in diesem Gespräch anliegt?
- Schaffe ich eine vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre?
- Finde ich einen guten Kontakt, einen „heißen Draht“ zum Mitarbeiter?
- Formuliere ich die Themen so, daß sich der Mitarbeiter nicht angegriffen fühlt?
- Lasse ich den Mitarbeiter wirklich zu Wort kommen?
- Gebe ich dem Mitarbeiter genügend Gelegenheit, seine Anliegen an- und auszusprechen?
- Höre ich ihm aufmerksam und aktiv zu?
- Ermutige ich zur Kritik und nehme ich sie auch erst?
- Spreche ich kritische Themen klar und angemessen an?
- Spreche ich Vermutungen in Frageform aus?
- Frage ich den Mitarbeiter nach seiner Meinung?
- Erkundige ich mich am Ende des Gespräches, wie zufrieden der Mitarbeiter mit dem Gesprächsverlauf ist?
- Setze ich klare Ziele und Termine?
- Beteilige ich meinen Mitarbeiter an der Festlegung und Formulierung des Ziels?
- Halte ich die wichtigen vereinbarten Punkte schriftlich fest?
- Setze ich den Zeitraum für einen neuen Gesprächstermin fest?

### 4.4 Vierter Schritt: Nachbereitung

Zur eigenen Nachkontrolle, die auch in Form einer „inneren Rückschau“ stattfinden kann, sind hier einige Nachbereitungsfragen in Checklistenform aufgeführt:

- Bin ich auf den Punkt gekommen oder haben wir aneinander vorbeigeredet?

- Ist es gelungen, eine solide Vertrauensbasis herzustellen?
- Habe ich etwas Neues und Wichtiges erfahren?
- Ist es mir gelungen, Mißverständnisse zu klären?
- Veranlasse ich Konsequenzen und sonstige Schritte (z. B. Fortbildung), die im Gespräch vereinbart worden sind?
- War ich offen für ehrliche und ernst gemeinte Kritik?
- Halte ich mich an Vereinbarungen, die getroffen worden sind?
- Habe ich das Ziel des Gespräches erreicht?
- Halte ich wichtige Punkte, die nicht vergessen werden dürfen, schriftlich fest?

## 5. Schulungsseminare zum Mitarbeitergespräch

### 5.1 Seminarziele und -methoden

Seminare zum Mitarbeitergespräch können wichtige Lernanstöße geben und die sozialen Kompetenzen der Teilnehmer erweitern helfen.

Die Schulungssituation ist jedoch keine Schulsituation. Jede gestandene langjährige Führungskraft hat ein solides eigenes Verhaltensrepertoire und ein gewachsenes persönliches Erfahrungsspektrum mit entsprechender Menschenkenntnis.

An dieser individuellen Erfahrungsbasis gilt es, anzusetzen und die Seminarteilnehmer bei ihren Stärken „abzuholen“. Der Seminarleiter sollte den Teilnehmern also als mündigen und erwachsenen Lernpartnern begegnen.

Da es keine allgemeingültigen Verhaltensrezepte gibt, sollte genügend Zeit zur Verfügung stehen, um Fälle und Probleme, die die Teilnehmer mitbringen, zur Sprache kommen zu lassen und dann an individuellen Aktionsprogrammen gemeinsam zu arbeiten. Dabei sollte dem gelegentlich auftauchenden Wunsch nach Tricks im Sinne einer manipulativen „Schmierölpsychologie“ eine begründete, aufklärende Absage erteilt werden (*Schulz von Thun* 1983). In dauerhafteren Arbeitsbeziehungen können sie langfristig nur Schaden anrichten, abgesehen von den zu beachtenden Grundregeln der Fairneß und eines aufrichtigen Umganges miteinander.

Neben den Schulungsmethoden von Kurzvortrag, Übungen und Fallbeispielen besteht die Möglichkeit, auf die individuelle Arbeitssituation zugeschnittene Rollenspiele anzubieten und darin typische Praxisbeispiele spielerisch anzupacken. Verhaltensmuster können anschließend durch Micro-Coaching deutlich gemacht und verschiedene Lösungswege diskutiert werden. Wichtig ist, daß dies in einer positiven Atmo-

sphäre geschieht, in der auch Spaß und Humor ihren Platz haben können. Ein gut eingeführtes Rollenspiel wird dann erfahrungsgemäß immer schnell realistisch.

## 5.2 Rollenspielanleitungen

### Vorgesetzteninstruktion:

Herr Schwarz ist 29 Jahre alt und seit 1½ Jahren in Ihrer Firma tätig.

Zur Vorgeschichte ist folgendes zu bemerken:

Durch größtenteils selbstverschuldete Unfälle ist der PKW von Herrn Schwarz entweder ständig lädiert, z. B. große Beule links vorne, oder mit neuer unlackierter rechter Seitentür nur notdürftig repariert...

Herr Schwarz absolviert seine Kundenbesuche mit diesem Fahrzeug. Ihnen ist dieser Mann ein Rätsel. Seine Absatzquoten liegen bei allen Produkten über dem Durchschnitt. Er ist ein sehr guter Mann. Insofern stimmen seine Zahlen, und es ist nichts zu bemängeln.

Aber wenn Sie seine Abrechnungen kontrollieren, gibt es jedesmal Schwierigkeiten: Erst stimmt überhaupt nichts und seine chaotischen Sonderaufstellungen verwirren Sie vollständig. Dann, wenn sie den Dingen auf den Grund gehen, ist schließlich nicht der kleinste Fehler zu finden und alle Daten sind korrekt.

Wenn Sie etwas von ihm wissen wollen, macht er einen sehr zurückhaltenden Eindruck. Sein Informationsverhalten Ihnen gegenüber läßt einiges zu wünschen übrig. Sie erhalten nur das absolute Minimum an Information. In Sachen Koordination und Absprache mit Kollegen schludert er oft. Es ist ihm offensichtlich lästig, für andere mitzudenken. Seine Kundenkarteien sind dementsprechend dürftig gehalten und stellen keine hinlängliche Informationsquelle dar. So wie es aussieht, ist er Einzelkämpfer und fühlt sich wohl dabei. Um die Unternehmensinteressen scheint er sich wenig Sorgen zu machen. Hätte er sich nicht so schnell eingearbeitet und so gute Ergebnisse gebracht, dann hätten Sie mit ihm schon längst ein ernstes Wort geredet.

Normalerweise sind Sie in solchen Fällen nicht zimperlich. Sie kriegen diesen Mann einfach nicht zu fassen. Er geht Ihnen persönlich aus dem Weg. Er hat ein gutes Gespür für Interessen und Vorlieben von Kunden. Wenn ihn ein fachliches Thema interessiert, kann er sich verblüffend schnell umfassende Sachkenntnisse anlesen und sachverständig auftreten.

Vor einem Jahr haben Sie ihm vielleicht auf den Schlipps getreten. Er war damals noch neu und hatte einen Großkunden mit einem Rekord-Auftrag gewonnen. Eigentlich waren Sie damals verärgert, daß nicht Sie diesen Fisch an Land gezogen haben, sondern dieser Neuling. Deshalb haben Sie ihn abgefertigt, als er mit der Erfolgsmeldung kam. Sinngemäß sagten Sie etwa: Dieser Erfolg kann ja aufgrund völlig zufälliger Faktoren zustande gekommen sein und Sie wären drei Wochen zuvor selbst dort gewesen und hätten mit dem Vorsitzenden der Bestellkommission gesprochen. Das tat Ihnen anschließend zwar leid, aber es ist nun mal geschehen.

Der Einsatz, mit dem Herr Schwarz seine Arbeit verfolgt, ist vorbildlich. Daran gibt es gar nichts auszusetzen. Seine Marketingstrategien für Großkunden schlagen außerordentlich gut ein mit qualitativ hervorragenden, gut aufeinander abgestimmten Produktinformationsreihen und insgesamt sehr guter Strategie.

### Mitarbeiterinstruktion:

Sie sind Herr Schwarz, 29 Jahre alt und seit 1½ Jahren in dieser Firma tätig.

Zur Vorgeschichte ist folgendes zu bemerken:

Sie sind in den letzten 12 Monaten so intensiv im Einsatz gewesen, daß Sie nicht einmal dazu gekommen sind, Blechschäden an Ihrem Wagen sofort beheben zu las-



sen. (Sie fahren gerne sportlich, und gerade im letzten Jahr hatten Sie oft Pech, d. h. selbstverschuldete Blechschäden.)

Schon nach einem halben Jahr Einarbeitungszeit ist es Ihnen gelungen, zielsicher einschlagende Marketingstrategien für Großkunden zu entwickeln. Damals haben Sie sogar direkt einen Riesenwurf gelandet: Sie haben einen absatzträchtigen Großkunden gewonnen mit einer Rekordeinstiegsbestellung. Als Sie diese Erfolgsmeldung freudestrahlend Ihrem Bereichsleiter meldeten, entgegnete er Ihnen herablassend, dieser Erfolg könne ja aufgrund völlig zufälliger Faktoren zustande gekommen sein. Außerdem wäre er drei Wochen zuvor selbst dort gewesen und hätte mit dem Vorsitzenden der Bestellkommission gesprochen. Nach Ihrem erfolgsgekrönten Einsatz war das damals eine ziemlich kalte Dusche. Das haben Sie nicht vergessen. Anschließend dachten Sie sogar daran, die Firma zu wechseln. Dies erschien Ihnen aber nach erst einem halben Jahr Firmenzugehörigkeit nicht ratsam. Um Ihren Chef haben Sie seitdem einen Bogen gemacht, soweit es ging. Von Ihnen erfährt er wenig. Wegen Ihres Informationsverhaltens haben Sie daher ein schlechtes Gewissen. Sie haben sogar oft Informationen hinter dem Berg gehalten, die für Ihren Vorgesetzten von Bedeutung waren.

Einige Male sind Ihre Abrechnungen beanstandet worden. Ihr Vorgesetzter stellte schließlich jedesmal fest, daß nur die äußere Form Ihrer Abrechnung Verwirrung stiftete. Die Zahlen stimmten. (Nur aus Unmut gegenüber Ihrem Vorgesetzten ist dies geschehen.) Nun haben Sie sich vorgenommen, Ihre Abrechnungen sorgfältig aufbereitet zu präsentieren.

Sie haben ein gutes Gespür für Interessen und Vorlieben von Kunden. Wenn Sie ein fachliches Thema interessiert, können Sie sich verblüffend schnell umfassende Sachkenntnisse anlesen und sachverständig auftreten. Sie wissen, daß Ihre Absatzquoten alle über dem Durchschnitt liegen. Das gibt Ihnen ein sicheres Gefühl. Auch Ihre Marketingstrategien sind außerordentlich gut individuell angelegt und vorbereitet. Sie legen Wert auf gut koordinierte Strategien und Produktinformationen.

In der Arbeitsorganisation, vor allem in der Koordination und Absprache mit Kollegen schludern Sie allerdings oft. Ihre Kundenkarteien führen Sie nur sehr dürftig. Eigentlich sind Sie Einzelkämpfer und fühlen sich ganz wohl dabei. An andere dabei noch mitzudenken, ist Ihnen lästig. Sie wissen, daß Sie Unternehmensinteressen vernachlässigen. Das ist Ihnen aber egal, schließlich werden Sie von Ihrem Vorgesetzten auch nicht mit Samthandschuhen angefaßt.

### 5.3 Seminarprogramm für ein Mitarbeitergesprächstraining

Erster Tag:

- |                |  |
|----------------|--|
| 09.00–10.00    | Vorstellen, Äußern von Wünschen und Erwartungen  |
| 10.00–10.30    | – Was ist überhaupt ein Mitarbeitergespräch?   |
| Kurzvortrag:   | – Anlaßerkennung von Mitarbeitergesprächen   |
|                | – Allgemeine Bedeutung des Gesprächs zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem   |
| 10.30–11.00    | Kaffeepause  |
| 11.00–12.00    | „Was sollte einmal jährlich zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem in einer Zusammenarbeitsbilanz besprochen werden?“ |
| Gruppenarbeit: |  |
| 12.00–12.30    | Präsentation der Kleingruppenergebnisse  |
| 12.30–14.00    | Mittagessen  |
| 14.00–14.45    | Grundbegriffe der Kommunikationspsychologie:   |

- Kurzvortrag: – Kommunikation als Wechselspiel zwischen Sender und Empfänger  
 – 3 Empfangsvorgänge  
 Übung: kontrollierter Dialog
- 14.45–15.30 Die vier Seiten einer Nachricht
- Kurzvortrag: Übung: Botschaften erkennen
- 15.30–17.00 Kaffeepause
- 17.00–18.00 Einleitungsübung: Was würden Sie ihrem Mitarbeiter sagen, wenn ...?
- Kurzvortrag: Das Kommunikationsmodell der Transaktionsanalyse  
 – Ich-Zustände  
 – Transaktionen  
 – Lebenspositionen
- Zweiter Tag:
- 09.00–10.30 – Rolleninstruktionen geben
1. Rollenspiel: – Klären der Grundregeln  
 – Beobachtungsaufträge verteilen  
 – Durchführung des Rollenspieles  
 – Feed-Back-Runde  
 – Micro-Coaching per Video
- 10.30–11.00 Kaffeepause
- 11.00–12.30
2. Rollenspiel: Siehe oben  
 Rückmeldung zum Seminar/Seminarende

## 6. Institutionalisierte Mitarbeitergespräche

### 6.1 Einführung von Mitarbeitergesprächen in institutionalisierter Form

Um den regelmäßigen Dialog zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter zu fördern und zu unterstützen, liegt es nahe, institutionalisierte Mitarbeitergespräche als Führungsinstrument einzuführen – alternativ oder in Ergänzung zu einem streng formalisierten Beurteilungsgespräch. Dies geschieht oft im Rahmen von Führungsgrundsätzen. Es ist ratsam, in einer Vorphase der Einführung die betroffenen Führungskräfte einzubeziehen, den Grad der Akzeptanz zu überprüfen, Bewußtseinsarbeit zu leisten und die Zielsetzung gemeinsam zu artikulieren.

In der Regel muß die Grundlinie der Einführung festgelegt werden zwischen einer „liberalen Form“ der Einführung, d. h. „so wenig Reglementierung wie möglich“ (Böhme 1983), oder einer „Muß-Forderung“ mit klar eingegrenzten regulativen Vorgaben. Im folgenden werden zwei Praxisinstrumente dargestellt mit unterschiedlichen Schwerpunkten.

Der „Entscheidungsbaum für hilfreiche Gespräche bei gesundheitlich beeinträchtigten Mitarbeitern“ dient der anlaßbezogenen Situationsklärung und Förderung im Sinne eines Beratungsgespräches.

Die Checkliste „Mitarbeitergespräch“ ist eine Hilfe zur Strukturierung und Dokumentation von Mitarbeitergesprächen.

## 6.2 Beispiel 1: Hilfreiche Gespräche bei gesundheitlich beeinträchtigten Mitarbeitern

Das in Abbildung 4 (S. 728) vorgestellte Handlungsdiagramm gibt in erster Linie Fragerichtungen und Entscheidungsschritte vor, die mit dem betroffenen Mitarbeiter gemeinsam besprochen werden sollten. Hierbei sollte je nach Situation einfühlsam und mit Fingerspitzengefühl vorgegangen werden. Im folgenden werden zusätzliche Hinweise zum „Entscheidungsbaum“ gegeben, die auf der Rückseite des Formulars in Abbildung 4 enthalten sind:

### Grundsätzliches zum Gespräch:

Wie kann ein Vorgesetzter seinem Mitarbeiter in möglicherweise schwieriger gesundheitlicher Lage helfen?

Bei der Gesprächsführung ist besonders wichtig, daß der Vorgesetzte echtes Interesse am Menschen und seiner Situation zeigt. Deshalb sollte der Vorgesetzte gut zuhören, den Mitarbeiter in seinen Anliegen ernst nehmen und sensibel auf ihn eingehen. Gelingt ein guter Kontakt, so sind wichtige Voraussetzungen gegeben, daß gerade Mitarbeiter in schwieriger gesundheitlicher Lage sich mitteilen können und echte Unterstützung finden.

### Ergänzende Hilfsfragen zu den Punkten 1–7

#### 1. Liegt ein Grund in einer überfordernden Arbeitssituation?

Wie sehen die Anforderungsmerkmale der Tätigkeit aus?

Worin bestehen die Überforderungen genau/konkret?

Sind bisher Gegenmaßnahmen getroffen worden?

#### 2. Welcher Art ist die gesundheitliche Beeinträchtigung (um welches Leiden handelt es sich)?

Handelt es sich um eine Krankheit, die sich voraussichtlich weiter verschlechtert?

Liegt eine ärztliche Diagnose vor?

#### 3. Liegt eine klare Schwerbehinderung vor oder bestehen konkrete Anzeichen dafür?

Wenn ja: sofort Schwerbehindertenvertretung einschalten!

#### 4. Liegen Unfallfolgen vor?

Welcher Art sind sie?

Handelt es sich um einen Arbeitsunfall?

Sind Versicherungsfragen geklärt? Braucht der Mitarbeiter rechtliche Unterstützung?

Wo kann er sie bekommen?

Wie kann der Vorgesetzte den Mitarbeiter im Sinne seiner Fürsorgepflicht unterstützen?

#### 5. Ist die Zusammenarbeit gestört?

Welche Ursachen gibt es hierfür?

Ist ein Mitarbeitergespräch eventuell auch mit anderen Betroffenen geführt worden?

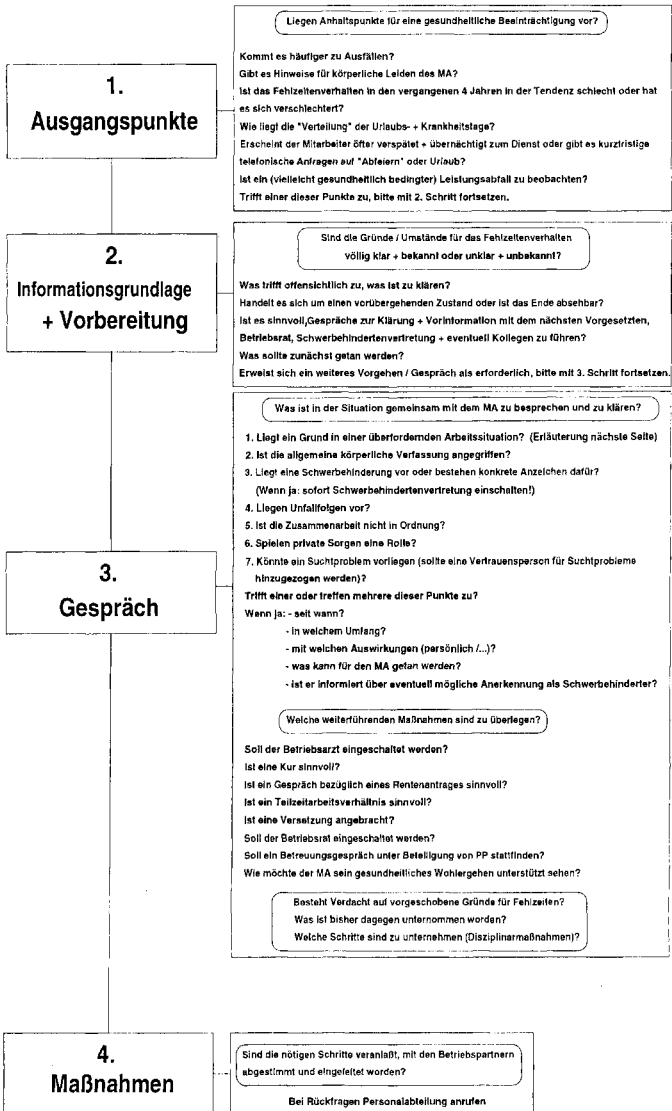


Abbildung 4: Handlungsempfehlungen und Entscheidungsbaum im Hinblick auf gesundheitlich beeinträchtigte Mitarbeiter

### 6. Spielen private Sorgen eine dauerhafte Rolle (z. B. Scheidung, Todesfall, Familienprobleme)?

Ist der Vorgesetzte ansprechbar für ein vertrauliches Gespräch unter vier Augen?

Weiß der Mitarbeiter, daß er sich vertrauensvoll an ihn wenden kann?

Weiß der Mitarbeiter, wo er sich Hilfe holen kann?

### 7. Könnte ein Suchtproblem vorliegen?

Ist der Mitarbeiter alkoholbedingt verhaltensauffällig geworden?

Ist Alkohol bzw. sind Suchtmittel an seinem Arbeitsplatz gefunden worden?

Ist eine „Fahne“/geistige Abwesenheit festgestellt worden während der Dienstzeit?

Sind ihm die Konsequenzen seines Verhaltens deutlich gemacht worden?

Ist er in einem Gespräch mit seinem Suchtverhalten konfrontiert worden?

### Schließlich: Besteht begründeter Verdacht auf vorgeschobene Fehlzeiten?

Liegt offensichtlich kein gesundheitlicher Grund für Fehlzeiten vor?

Gibt es andere Anhaltspunkte, daß der Mitarbeiter Krankheitsgründe vorschiebt, um nicht zur Arbeit zu erscheinen (Nebenbeschäftigungen)?

Weiß der Mitarbeiter, daß sein Fehlzeitenverhalten aufgefallen ist und auf die Dauer nicht hingenommen werden kann?

Ist bereits ein Mitarbeitergespräch zu diesem Thema geführt worden?

Sind unangekündigte Hausbesuche durchgeführt worden?

Werden Einzelfehltag durch Arbeitsunfähigkeitsbescheinigungen (Atteste) nachgewiesen?

## 6.3 Beispiel 2: Strukturierung von Mitarbeitergesprächen

Die folgende Checkliste dient als Leitlinie bei der Durchführung und Protokollierung von Mitarbeitergesprächen:

### Gesprächsanlaß:

Jahresgespräch, Wunsch des Mitarbeiters/Vorgesetzten, Probezeitende, Arbeitsplatzwechsel

### Beurteilungszeitraum:

Aufgaben und Tätigkeit in diesem Zeitraum ergaben sich aus:

Ziel- und Maßnahmenplan (in % der Gesamttätigkeit), Funktions-/Tätigkeitsbeschreibung, mündliche Absprachen)

### Vorherige Zielvereinbarung:

zutreffend, überwiegend, manchmal, keine

### I. Aussagen des Vorgesetzten:

- Arbeitsergebnis (z. B. Qualität der Ergebnisse in bezug auf Wirksamkeit, Wertbarkeit, Genauigkeit, Fehler-/Mängelfreiheit, Menge und Umfang des Ergebnisses sowie Zeitbedarf, Wirtschaftlichkeit (Verhältnis Aufwand zum Nutzen), Umsetzung bzw. Einhaltung von Vorgaben, Methoden, Fachwissen, Richtlinien, Normen, Terminen
- Arbeitsverhalten (z. B. Engagement, Entschlossenheit, Zielstrebigkeit, persönliches Auftreten und Umgehen mit anderen, Einsatzbereitschaft, Arbeitsintensität und Ausdauer, Umsicht, Geschicklichkeit, Sorgfalt und Zuverlässigkeit, Lern- und Informationsverhalten, Zusammenarbeit mit Kollegen und Vorgesetzten, Flexibilität und Mobilität)

### II. Aussagen des Mitarbeiters:

- Was finden Sie gut, was stört Sie an Ihrer Arbeit?
- Was wäre aus Ihrer Sicht zu tun, damit Sie Ihre persönliche Leistung steigern oder zumindest erhalten können?
- Wie sehen Sie die Zusammenarbeit mit Ihrem Vorgesetzten?
- Was müßte in Ihrem Arbeitsumfeld sonst geändert werden, damit Sie besser arbeiten können?

### III. Empfehlungen, Vereinbarungen, Maßnahmen für die Zukunft:

- Empfehlungen/Hinweise des Vorgesetzten (Was sollte der Mitarbeiter selbst tun, um was zu erreichen? Wie könnte der Vorgesetzte helfen?)
- Vorschläge des Mitarbeiters (Was sollte wie, durch wen und bis wann geschehen, um was zu erreichen?)
- Vereinbarte Maßnahmen (Was soll geschehen, was erreicht werden? Wer löst aus? Bis wann soll es realisiert sein?)

Auf einem Zusatzblatt für Mitarbeiter mit Personalführungskompetenz sollten zusätzlich festgehalten werden:

- Führungsverhalten (z. B. bezogen auf Planung, Organisation, Delegation und Kontrolle im eigenen Führungsbereich, Einsatz, Information und Anleitung der Mitarbeiter, Zielorientierung und Entscheidungsverhalten, Mitarbeitergespräche, Zusammenarbeit mit Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern, Förderung, Qualifizierung und Unterstützung der Mitarbeiter)

Bei der Beurteilung von Führungskräften ab der 3. Führungsebene aufwärts sind nachfolgende Detailaussagen unverzichtbar:

- **Besondere Stärken** (Was macht der Mitarbeiter besonders gut? Geben Sie genaue praktische Beispiele!)
  - **Besondere Schwächen** (Was macht der Mitarbeiter nicht so gut bzw. auf welchen Gebieten sollte er sich verbessern? Geben Sie genaue praktische Beispiele!)
- Der Mitarbeiter sollte in jedem Fall die Möglichkeit besitzen, zu dem Verlauf des Gesprächs seine Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit (mit Begründung) aktenkundig zu machen.

## 7. Zusammenfassung

Das Mitarbeitergespräch ist ein **Führungsinstrument** zur Intensivierung des persönlichen Dialoges zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter. Es kann einen Beitrag dazu leisten, Kommunikationsdefizite durch kooperative und mitarbeiterorientierte Führung abzubauen. Das Spektrum der möglichen Themen für Mitarbeitergespräche ist breit und sollte auch anlaß- bzw. situationsbezogen offen berücksichtigt werden.

Mitarbeitergesprächstrainings haben die Aufgabe, soziale Kompetenzen der Teilnehmer zu erweitern sowie Praxishilfen zu vermitteln und können dabei wichtige Lernanstöße geben. Bei der Einführung von institutionalisierten Mitarbeitergesprächen sollten betroffene Führungskräfte in einer Vorphase einbezogen werden, um „Bewußtseinsarbeit“ zu leisten, Akzeptanz bei der Einführung zu fördern und Vorstellungen bzw. Einwände zu berücksichtigen.

## Literatur

- Böhme, G.* (1983), Das Mitarbeitergespräch über Führung und Zusammenarbeit. In: *Friedrich, H., Gaugler, E., Zander, E.* (Hrsg.), *Personalperspektiven*, München
- Graichen, W. O., Seiwert, L. J.* (1989), *Das ABC der Arbeitsfreude*, 4. Aufl., Speyer
- v. Klipstein, M., Strümpel B.* (1985), *Gewandelte Werte – erstarrte Strukturen? Wie die Bürger Wirtschaft und Arbeit erleben*, Bonn
- Knicker, Th., Gremmers U.* (1990), *Das Rüstzeug für zielorientiertes Führen*. In: *Harvard Manager*, 12

- Kübel, R. (1990), *Ressource Mensch – Erfolg durch Individualität*, München
- Langer, I., Schulz von Thun, F., Tausch, R. (1990), *Sich verständlich ausdrücken*, 4. Aufl., München
- Neuberger, O. (1980), *Das Mitarbeitergespräch*, 2. Aufl., Goch
- Neuberger, O. (1982), *Miteinander arbeiten, miteinander reden*, München
- Schulz von Thun, F. (1981), *Miteinander reden*, Bd. I., Reinbek
- Schulz von Thun, F. (1983), *Vom Managertraining zur humanistischen Begegnung zweier Wertwelten*. In: *Gruppendynamik, Zeitschrift für angewandte Sozialpsychologie*, 14, 4
- Schulz von Thun, F. (1990), *Miteinander reden*, Bd. II, Reinbek
- v. Rosenstiel, L., Nerdinger, F.W., Spieß, E., Stengel, M. (1989), *Führungsnachwuchs im Unternehmen – Wertkonflikte zwischen Individuum und Organisation*, München
- Thomann, Chr., Schulz von Thun, F. (1988), *Klärungshilfe*, Reinbek
- Zander, E. (1990), *Handbuch der Gehaltsfestsetzung*, 5. Aufl., München





# Kapitel 21

## Arbeitszeugnis

von *Achim Grawert*

Vorbemerkung . . . . .	734
1. Rechtliche Voraussetzungen . . . . .	734
2. Arten und Inhalt . . . . .	735
3. Form und Formulierung . . . . .	739
Literatur . . . . .	742

## Vorbemerkung

Das Zeugnis ist die bei Beendigung eines Dienst- oder Arbeitsverhältnisses abzugebende schriftliche Erklärung über die Art und Dauer der Beschäftigung, die sich nach Verlangen des Arbeitnehmers auch auf seine Leistungen und seine Führung im Dienst zu erstrecken hat (vgl. *Hoffmann* 1978, S. 697).

### 1. Rechtliche Voraussetzungen

Nach § 630 BGB haben alle Arbeitnehmer einen unabdingbaren **Anspruch** auf Erteilung eines Zeugnisses. Dieser Anspruch wird in § 73 HGB für Handlungsgehilfen, für gewerbliche Arbeiter in § 113 GewO und für Auszubildende in § 8 BBiG (bzw. für Praktikanten und Volontäre in § 19 BBiG) wiederholt. Dabei erstreckt sich der Anspruch nach § 630 BGB auch auf Organmitglieder, falls ein Abhängigkeitsverhältnis zu der zu vertretenden juristischen Person besteht, wie dies bei Nichtgesellschaftern und Gesellschaftern mit Minderheitsbeteiligung angenommen wird. Bejaht wird ein Anspruch ebenfalls für arbeitnehmerähnliche Personen, wie z. B. kleine Handelsvertreter oder freie Mitarbeiter. Nach § 630 BGB erwächst der Anspruch nur bei Beendigung eines „dauernden Arbeitsverhältnisses“. Dies ist dann gegeben, wenn es auf eine so lange Zeit angelegt ist, die eine Beurteilung der fachlichen und persönlichen Qualitäten des Arbeitnehmers erlaubt oder tatsächlich länger bestanden hat. Dies gilt auch für nebenberufliche und Aushilfstätigkeiten. Der Anspruch auf Zeugniserteilung ist **unabdingbar**, d. h. er kann nicht von vornherein für die Zukunft ausgeschlossen oder erlassen werden.

Das Zeugnis ist allen Arbeitnehmern bei **Beendigung des Arbeitsverhältnisses** zu erteilen. Um dem Sinn und Zweck des Zeugnisses, dem Fortkommen des Arbeitnehmers beim Arbeitsplatzwechsel zu dienen, gerecht werden zu können, kann es bereits bei Ausspruch der Kündigung bzw. bei Beginn der Kündigungsfrist verlangt werden (vgl. *Müller/Schön* 1978, S. 212). Ein Zurückbehaltungsrecht, z. B. mit der Begründung, der Arbeitnehmer schulde noch Leistungen oder habe Unterlagen oder sonstige dem Arbeitnehmer gehörende Sachen herauszugeben, kann gegenüber dem Zeugnisanspruch nicht erhoben werden, da dies der Fürsorgepflicht des Arbeitgebers widersprechen würde (vgl. *Schaub* 1978, S. 990).

Falls ein besonderes Interesse vorliegt, kann der Arbeitnehmer schon vor diesem Zeitpunkt ein **Zwischenzeugnis** verlangen. Im allgemeinen wird eine Verpflichtung dann bejaht, wenn es für die Zulassung zu

Fortbildungsmaßnahmen notwendig ist, eine Versetzung innerhalb von Unternehmen oder Konzern bevorsteht oder der Vorgesetzte wechselt. Für Führungskräfte würde eine bedeutende Änderung der Struktur des Unternehmens einen Anspruch begründen (Betriebsübernahme, Fusion o. ä.). Wenn eine Beendigung des Arbeitsverhältnisses durch Kündigung oder Fristablauf bevorsteht, resultiert aus der Fürsorgepflicht des Arbeitgebers der Anspruch auf Ausstellung eines Zwischenzeugnisses. Teilweise bestehen tarifliche Regelungen (z. B. § 61 II BAT). Für das Zwischenzeugnis gelten dieselben Grundsätze nach Form und Inhalt wie für das Arbeitszeugnis. Jedoch braucht der Arbeitgeber im Schlußzeugnis nicht die Formulierungen des Zwischenzeugnisses zu verwenden (LAG Düsseldorf, DB 76, S. 2310).

Die Zeugniserteilung kann vom Arbeitgeber selbst, bei juristischen Personen durch das Organ, oder im Namen des Arbeitgebers von der zuständigen Fachabteilung des Unternehmens vorgenommen werden (vgl. *Gaul* 1975, Sp. 451). Der Aussteller muß jedoch erkennbar ranghöher sein, weil es sich bei der Zeugniserteilung um einen Vorgang aus der Arbeitersphäre handelt. Die **Ausstellung** durch einen Gleichgestellten oder sogar einen Untergebenen könnte als Abwertung oder als Kränkung verstanden werden.

Der Anspruch ist wie bei allen anderen Arbeitspapieren eine **Holschuld**. Nur wenn es nicht rechtzeitig erstellt ist und wenn es für den Arbeitnehmer unzumutbar wäre, das Zeugnis abzuholen, muß es auf Gefahr und Kosten des Arbeitgebers übersandt werden.

## 2. Arten und Inhalt

Nach dem Inhalt des Zeugnisses unterscheidet man zwischen dem „einfachen“ und dem „qualifizierten“ Zeugnis.

Das **einfache Zeugnis** soll über Art und Dauer des Arbeitsverhältnisses Auskunft geben. Aus ihm muß die Person des Arbeitnehmers zweifelsfrei mit Namen, Vornamen (alle), akademischen und öffentlich-rechtlichen Titeln sowie Adelsprädikaten hervorgehen. Bei Verheirateten ist gegebenenfalls der Geburtsname anzugeben. Geburtsdatum und Adresse sind nur mit Einverständnis des Arbeitnehmers bzw. der Arbeitnehmerin aufzunehmen.

Die Beschäftigung muß so angegeben werden, daß sich Dritte ein klares Bild von der bisherigen Tätigkeit des Arbeitnehmers machen können. Die Berufsbezeichnung genügt dabei nicht. Vielmehr müssen die **Arbeitsplätze** und u. U. die **übertragenen Aufgaben** exakt beschrieben werden. Eine Auslandskorrespondentin will nachweisen können, daß sie in einer Exportabteilung Diktate in einer Fremdsprache aufnehmen

konnte oder als Dolmetscherin, als Sachbearbeiterin oder als Sekretärin des Exportleiters tätig war. Bei einem Diplomkaufmann genügt nicht die Angabe, daß er in einer betriebswirtschaftlichen Abteilung „anfallende Aufgaben“ erledigt hat. Für seine berufliche Qualifikation ist z. B. wesentlich, ob er selbständig Kalkulationen durchgeführt hat, den Jahresabschluß aufgestellt oder ganze Abteilungen organisiert hat und dgl. (vgl. auch zu folgendem *Schlessmann* 1988, S. 46 f.). **Spezialkenntnisse** und **Sonderaufgaben** oder die Entwicklung patentfähiger Erfindungen müssen ausführlich behandelt werden. Dazu gehört auch der Nachweis von **Fortbildungsmaßnahmen**, die im Zusammenhang mit dem Dienst- oder Arbeitsverhältnis stehen, soweit sie für die derzeitige Qualifikation des Arbeitnehmers wichtig sind. Die Angabe der **Tarifgruppe** ist häufig sehr aufschlußreich, sofern sich hieraus erkennen läßt, welche Qualifikation mit der Eingruppierung eines Tarifmitarbeiters verbunden ist.

Die **chronologische** und damit **fachliche Entwicklung** ist vollständig sichtbar zu machen. Besondere **Leitungsbefugnisse** und **Verantwortlichkeiten** gehören ebenfalls in das einfache Zeugnis. Dadurch ist auch ohne Leistungsprädikat das Potential an Zuverlässigkeit und Engagement zu ermitteln. Schwächen in der Leistungsstärke des Arbeitnehmers sind u. u. an der Darstellung der beruflichen Entwicklung abzulesen, was je nach Lebensalter und den damit verbundenen Erwartungen für den beruflichen Leistungsstand einem neuen Arbeitgeber wichtig erscheinen muß. Je höher die Leitungsbefugnisse waren, um so umfangreicher und erschöpfender muß die Darstellung von Tätigkeit, Verantwortung und Arbeitsumfeld sein. Unwesentliches darf dabei verschwiegen werden, nicht aber Aufgaben und Tätigkeiten, die ein Urteil über die Kenntnisse und die Leistungsfähigkeit des Arbeitnehmers erlauben.

Dagegen gehört die Tätigkeit oder Mitgliedschaft im **Betriebsrat** nicht in das Arbeitszeugnis. Lediglich, wenn der Arbeitnehmer es wünscht und wenn eine **Freistellung** als Mitglied des Betriebsrates über sehr lange Zeit bestanden hat (vgl. LAG Frankfurt 2. 12. 1983, AuR 1984, S. 287), ist diese Funktion zu erwähnen. Als **Dauer** ist die rechtliche (bei außerordentlichen Kündigungen aber die tatsächliche) anzugeben. Ausfallzeiten wie Urlaub, Krankheit, Freistellung etc. sind nicht anzugeben. **Beendigungsgrund** und **-modalität** (wer hat – fristlos oder ordentlich – gekündigt?) ist nur auf Verlangen aufzunehmen, besonders wenn das Arbeitsverhältnis vergleichsweise endete (LAG Baden-Württemberg, DB 67, S. 48; 68, S. 1319). Einigen sich die Parteien nicht auf ein bestimmtes **Datum** des Zeugnisses, ist es grundsätzlich das Ausstellungsdatum (vgl. *Schaub* 1987, S. 991).

Ein **qualifiziertes** Zeugnis darf nur auf ausdrückliches Verlangen des Arbeitnehmers erstellt werden. Es erstreckt sich auf Art und Dauer sowie Führung und Leistung im Arbeitsverhältnis. Es müssen also

zusätzlich zu den Angaben des einfachen Zeugnisses auch Tatsachen und Beurteilungen zu Führung und Leistung während der gesamten Dauer der Beschäftigung enthalten sein, da es ein Gesamtbild des Arbeitnehmers ergeben soll. Die „Leistung“ ist durch folgende Kriterien darstellbar: Leistungsvolumen, Arbeitsgüte, -tempo und -ökonomie, Fachkenntnisse, Arbeitsbereitschaft, Ausdrucksvermögen und Verhandlungsgeschick. Die „Führung im Dienst“ schließt die Beurteilung des Privatlebens aus, selbst wenn der Grund der Kündigung ein bestimmtes, etwa kriminelles, außerdienstliches Verhalten war. Gemeint ist auch nicht eine sozial-ethische Führung, sondern das Sozialverhalten gegenüber Vorgesetzten, Kollegen und Dritten, Verantwortungsbereitschaft, Beachtung der betrieblichen Ordnung und das Führungsverhalten gegenüber Mitarbeitern. Ein qualifiziertes Zeugnis enthält somit (vgl. Sabel 1990, S. 16):

- Überschrift (Zeugnis)
- Angaben über Personalien, Eintritts- und Austrittsdatum,
- Angaben über verschiedene Arbeitsplätze und Erweiterung des Aufgabengebietes im Unternehmen (Laufbahn, persönliche Entwicklung),
- Beschreibung des letzten Aufgabengebietes,
- Darstellung von Sonderaufgaben,
- Kenntnisse und Erfahrungen des Mitarbeiters auf den ihm zugewiesenen Arbeitsplätzen,
- Leistungsbeurteilung,
- Teilnahme an Fortbildungsmaßnahmen,
- Beurteilung der Vertrauenswürdigkeit, der Loyalität und des Sozialverhaltens,
- Beurteilung der Führungsfähigkeit,
- eventuell Angabe über die Auflösung des Arbeitsverhältnisses,
- Schlußformel (Bedauern über Ausscheiden, Dank für geleistete Arbeit, gute Wünsche für die Zukunft, Hinweis auf Wiedereinstellungsabsicht),
- Ort und Datum der Ausstellung,
- Unterschrift (mit Firmenanschrift, falls nicht im Kopfbogen).

Das Zeugnis soll einerseits von verständigem Wohlwollen gegenüber dem ausscheidenden Arbeitnehmer getragen sein, um ihm das weitere Fortkommen nicht ungerechtfertigt zu erschweren (BAG 8.2. 1972, BB 1972, S. 618), andererseits muß es aber auch dem künftigen Arbeitgeber ein wahres Bild über Qualifikation und Person des Arbeitnehmers vermitteln. Daraus ergeben sich folgende Grundsätze (vgl. Müller/Schön 1978, S. 224):

- Das Zeugnis muß wahr sein.
- Das Zeugnis soll für den Arbeitnehmer wohlwollend sein.

- Das Zeugnis muß nur die Tatsachen und Beurteilungen enthalten, an deren Kenntnis ein anderer Arbeitgeber ein berechtigtes Interesse hat.

Die **Wahrheitspflicht** ist oberster Grundsatz der Zeugniserstellung. Wenn jede Beurteilung auch subjektive Momente enthält, ist die emotionale Einstellung möglichst zurückzudrängen. So darf z. B. ein hohes Leistungsniveau nicht deswegen verkleinert werden, weil die Kündigung zur Unzeit (etwa mitten in einer Verkaufsverhandlung) erfolgte. Das Urteil über den zu Kündigenden darf dadurch nicht getrübt werden. Einmalige Vorfälle, die für den Arbeitnehmer nicht charakteristisch sind, gehören nicht ins Arbeitszeugnis. Auch Angaben über **Fehlzeiten** oder den **Gesundheitszustand des Arbeitnehmers** sollten nicht erwähnt werden, außer, wenn dadurch das Arbeitsverhältnis grundsätzlich beeinflusst wird, z. B. bei Ansteckungsgefahr oder bei Epilepsie (Unfallgefahr). In der Praxis wird dem **Wohlwollen gegenüber dem Arbeitnehmer** starke Bedeutung beigemessen, vor allem, um unliebsamen Auseinandersetzungen mit dem Betroffenen und wohl auch Arbeitsgerichtsprozessen aus dem Weg zu gehen. Im Zweifelsfall ist der Arbeitgeber für die Behauptungen im Zeugnis beweispflichtig. Dies führt häufig zu wenig aussagefähigen **Gefälligkeitszeugnissen**.

Das Wohlwollen des Arbeitgebers hat dort seine Grenze, wo das Zeugnis unwahr würde (BGH 22. 9. 1970, BB 1970, S. 1395). Wohlwollende Betrachtung heißt dabei nicht, daß Ungünstiges nicht gesagt werden darf. Der Erwartungshorizont eines Beschäftigten wird an der Art der Graduierung abzuschätzen sein. Ein entsprechendes Leistungsvolumen wird daher als Mindestnorm erwartet werden können. Werden diese Voraussetzungen nicht erfüllt, so muß die Minderleistung kenntlich gemacht werden. Andernfalls werden diejenigen getäuscht, die sich aufgrund des dem Sachverhalt nicht entsprechenden Zeugnisses zur Einstellung des Bewerbers entschließen (vgl. *Schlessmann* 1988, S. 62). In eine Beurteilung gehören daher auch schwerwiegende Mängel (z. B. das Nichtbestehen einer Prüfung).

Verletzungen der Ordnungsregeln sind je nach dem **Grad der Häufigkeit** und ihrer **Schwere** geeignet, im Zeugnis Beachtung zu finden. In gravierenen Fällen, bei totalem Versagen oder bei schwerwiegendem Vertrauensbruch (Unterschlagung, Diebstahl, Verrat von Betriebsgeheimnissen), Störung des Betriebsfriedens, Sabotage usw. geht es um die Gefährdung anderer Arbeitgeber, deren Verschweigen zu einer **Schadensersatzpflicht** wegen vorsätzlicher sittenwidriger Schädigung nach § 826 BGB führen kann. Auch ein Strafverfahren, z. B. wegen sittlicher Verfehlungen eines Heimerziehers, darf nicht unerwähnt bleiben (BAG 5. 8. 1976, BB 1977, S. 297). Ein **Mitverschulden** eines Dritten ist aber dann zu berücksichtigen, wenn ein echtes „beredtes Schweigen“ vorlag.

Wenn dem auszustellenden Arbeitgeber nachträglich Tatsachen bekannt werden, die das Dokument in seinem wesentlichen Kern unwahr machen, so kann er das **Zeugnis widerrufen** und dessen Verwendung gegenüber Dritten verbieten. Falls bekannt, hat er den neuen Arbeitgeber zu unterrichten. Der Arbeitgeber muß sich an den **Beurteilungen der Leistungen im Zeugnis des Arbeitnehmers festhalten** lassen. Es ist daher nicht statthaft, z. B. den Arbeitnehmer im Zeugnis hervorragend zu beurteilen, dann aber in Prozessen seine Pflichtverletzungen zu rügen (vgl. Meisel 1986, S. 429 f.).

Entspricht das Zeugnis in **inhaltlicher oder formeller Hinsicht** nicht den Anforderungen, so hat der Arbeitgeber ein neues zu erteilen. Eine bloße Korrektur ist unzureichend. Der Arbeitnehmer kann auf Erteilung sowie auf Berichtigung des Zeugnisses vor dem Arbeitsgericht **klagen**. Wenn der Arbeitnehmer klagt, muß er den Antrag bestimmt formulieren. Er muß also bei Berichtigungsverlangen im Zweifel das Zeugnis ganz oder in einzelnen Punkten selbst formulieren (vgl. Schaub 1987, S. 993). Der Arbeitgeber hat nach einem entsprechenden Urteil das Zeugnis zu erteilen, ohne daß er auf das Urteil verweisen darf (LAG Baden-Württemberg 27. 10. 1966, BB 1967, S. 161). Bei **verschuldeter Nichterfüllung, Schlechterfüllung oder verspäteter Erfüllung der Zeugnispflicht** kann der Arbeitnehmer nach §§ 276, 286 BGB Ersatz des Schadens verlangen, den er dadurch erleidet, daß er infolge des Zeugnismangels keine oder eine schlechtere Arbeitsstelle erhält.

Der Betriebsrat hat bei Erteilung, Form und Inhalt des Zeugnisses **kein Mitbestimmungsrecht**. Er kann keinen Einfluß auf Formulierungen nehmen, auch dann nicht, wenn ein während der Dauer des Arbeitsverhältnisses erstelltes Zeugnis nicht den Vorstellungen des Empfängers entspricht und er sich deshalb an den Betriebsrat wendet. Lediglich bei der Aufstellung der Beurteilungsgrundsätze, die mit der Festsetzung von Beurteilungsmerkmalen Grundlage eines Zeugnisses sein können, besteht ein Mitbestimmungsrecht nach § 94 Abs. 2 BetrVG.

### 3. Form und Formulierung

Das Zeugnis muß schriftlich in deutscher Sprache erteilt und unterschrieben werden. Es ist auf einem Firmenbogen oder weißem Bogen (dann Unterzeichnung mit Firma) zu schreiben. Ein nur mit Bleistift oder unsauber geschriebenes Zeugnis (Radierungen, Flecken, Durchstreichungen) kann der Arbeitnehmer zurückweisen.

Die **Formulierungen** müssen klar und verständlich sein. Auf eine bestimmte Formulierung hat der Arbeitnehmer keinen Anspruch. Jedoch ist das Zeugnis nach Form und Stil objektiv abzufassen, wobei

den in den Zeugnissen gebräuchlichen Formulierungsgepflogenheiten Rechnung zu tragen ist, indem z. B. „... hat sich bemüht ...“ der Ausdruck des Mangels bedeutet (siehe unten) oder die Attestierung gewisser Eigenschaften bei bestimmten Arbeitnehmergruppen verlangt wird (vgl. *Schaub* 1987, S. 992). Geheimzeichen und Merkmale, die den Zeugnisempfänger anders als im Text kennzeichnen, sind bei gewerblichen Arbeitern ausdrücklich durch § 113 Abs. 3 GewO verboten, bei allen übrigen wegen Verletzung der Fürsorgepflicht unzulässig. Es sind auch Unterstreichungen einzelner Worte oder der Gebrauch von Anführungs- oder Ausrufungszeichen für negative Kennzeichnungen des Arbeitnehmers nicht erlaubt. Bei Verstößen hiergegen macht sich der Arbeitgeber schadensersatzpflichtig.

Das Arbeitszeugnis soll einerseits ein wahres Bild des Arbeitnehmers vermitteln, andererseits aber auch dessen Fortkommen fördern. Offenbar aus der Schwierigkeit, gerade bei Arbeitnehmern mit unterdurchschnittlicher Leistung ein wahres Zeugnis zu erstellen, ohne ihnen ganz offensichtlich jede Chance auf dem Arbeitsmarkt zu verbauen, hat sich in der Praxis ein bestimmter Sprachgebrauch herausgebildet, der durch Publikationen aller Art und in entsprechenden Tagungen verbreitet wurde. Dabei handelt es sich nicht um „Geheimcodes“ der Personalchefs, vielmehr um Formulierungshilfen, die allerdings oft wohlwollender klingen als sie gemeint sind.

Obwohl die Abweichungen vom allgemeinen Sprachgebrauch nicht groß sind, kann doch der der **Zeugnissprache** kundige Arbeitgeber durch diese oft sprachlich unschönen Wendungen dem anderen Arbeitgeber Signale geben, sofern dieser „zwischen den Zeilen“ lesen kann. Auch im Weglassen bestimmter Angaben, die üblicherweise im Zeugnis erwartet werden, kann ein „beredtes Schweigen“ liegen, das dem anderen Arbeitgeber Schwächen offenlegt oder zu weiteren Erkundigungen Anlaß gibt. Die gebräuchlichsten Ausdrucksformen der Zeugnissprache sollen im folgenden dargestellt werden (vgl. *Schlessmann* 1988, S. 74 f.):

Für die Gesamtbeurteilung des Mitarbeiters bzw. der Mitarbeiterin ist folgende Skalierung üblich:

- |           |   |
|-----------|---|
| sehr gut: | „stets und zu unserer vollsten Zufriedenheit“ (die sprachliche Unsinnigkeit „vollste“ ist leider üblich),<br>„in jeder Hinsicht und außerordentlich zufriedenstellend“;<br>er (sie) hat „in jeder Hinsicht und in allerbesten Weise“ unseren Erwartungen entsprochen. |
| gut:      | „stets und zu unserer vollen Zufriedenheit“,<br>„voll und ganz zufriedenstellend“;  |



er (sie) hat „in jeder Hinsicht und in bester Weise“ unseren Erwartungen entsprochen.

befriedigend: „zu unserer vollen Zufriedenheit“,  
 „stets zufriedenstellend“;  
 er (sie) hat „in jeder Hinsicht“ unseren Erwartungen entsprochen.

ausreichend: „zu unserer Zufriedenheit“.

mangelhaft: „im großen und ganzen zufriedenstellend“;  
 er (sie) hat „im großen und ganzen“ unseren Erwartungen entsprochen.

Ist die Arbeitsleistung vom Arbeitgeber nicht beanstandet worden, hat der Arbeitnehmer trotzdem nicht den Anspruch, daß seine Leistung als sehr gut bewertet wird. Er kann daher nicht verlangen, daß die Formulierung „zu unserer vollsten Zufriedenheit“ benutzt wird (vgl. LAG Düsseldorf 26. 2. 1985, DB 1985, S. 2692).

Selbstverständlich gibt es vielfach Zeugnisse, die auf diese Formulierungen ganz verzichten, und statt dessen eindeutig positive oder negative Leistungen bescheinigen. Man sollte daher auf keinen Fall versuchen, in jedem Zeugnis versteckte Hinweise auf Mängel des Arbeitnehmers zu finden.

Insgesamt **ungenügende Leistungen**, auch in speziellen Belangen, können durch den Ausdruck „Er (sie) hat sich bemüht, die ihm übertragenen Aufgaben zu erledigen“ (sie aber letztlich nicht geschafft) oder „Er (sie) führte die ihm übertragenen Arbeiten mit großem Fleiß und Interesse durch“ (jedoch ohne positives Ergebnis) angedeutet werden. Bei Führungskräften behilft man sich in derartigen Fällen oft mit der Formulierung: „Er (sie) schied in beiderseitigem Einvernehmen aus unserem Unternehmen aus“.

Mangelhafte Beurteilungen liegen auch vor, wenn sie sich im wesentlichen in der Heraushebung von Selbstverständlichkeiten erschöpfen, z. B.: „Durch seine Pünktlichkeit war er allen ein Vorbild“. Die Betonung von Genauigkeit läßt auf ein langsames Arbeitstempo schließen; „Er zeigte viel Verständnis für die Arbeit“ bedeutet die Beschränkung des Mitarbeiters auf das Notwendigste. Grundsätzlich sollte bei **doppeldeutigen Formulierungen** eher das Negative herausgelesen werden. „Er war ein geselliger Mitarbeiter“ läßt – so gängige Konventionen – z. B. auf einen Hang zum Alkohol schließen.

Das **Weglassen** bestimmter Prädikate bei einer sonst positiven Beurteilung ist noch kein Hinweis auf ein Fehlen derselben, zumindest dann, wenn das Prädikat zu den Selbstverständlichkeiten des Berufskreises gehört. Besteht jedoch ein allgemeiner **Brauch der Erwähnung**, dann

kann ein Fehlen durchaus als erkennbarer Hinweis gewertet werden. Die Bescheinigung der **Ehrlichkeit** wird bei allen Arbeitnehmern erwartet, die eine Vertrauensstellung innehaben; bei Arbeitnehmern aus dem Einzelhandel und aus dem Bankgewerbe kann fast generell bei einem Fehlen auf Unredlichkeiten geschlossen werden (vgl. *Schaub* 1990, S. 185). Bei z. B. Berufskraftfahrern wäre der Hinweis auf die **Zuverlässigkeit** wichtig.

Bei **Vertrauensbruch** z. B. enthält die Führungsbeurteilung in der Regel keine Aussagen über das Verhalten des Mitarbeiters gegenüber seinen Vorgesetzten. Bei gravierenden Führungsmängeln wird häufig der gesamte Komplex Führung weggelassen.

Für gute Mitarbeiter wird die komplette **Schlußfloskel** „Wir bedauern sein Ausscheiden, danken für die geleistete Arbeit und wünschen für den weiteren Berufsweg viel Erfolg“ als üblich angesehen. Zumindest die Wünsche für die Zukunft entsprechen dem normalen menschlichen Umgang. So hat das AG Köln festgestellt, daß der Arbeitnehmer Anspruch hat auf gute „Wünsche für seinen Berufs- und Lebensweg“, falls das Arbeitsverhältnis in einem echten beiderseitigem Einvernehmen gelöst wurde (vgl. LAG Köln 29. 11. 1990, AZ: 10Sa801/90). Fehlen sie, läßt dies auf eine tiefgreifende Verärgerung schließen.

### Literatur

- Hoffmann, K. G.* (1978), Zeugnis. In: Personalenzyklopädie Bd. III, München, S. 697–701
- Gaul, D.* (1975), Arbeitszeugnis. In: HdP, Stuttgart, Sp. 451–455
- Meisel, P. G.* (1986), Arbeitsrecht für die betriebliche Praxis, Köln
- Müller, A., Schön, W.* (1978), Modelle zu zweckmäßigen und rechtlich abgesicherten Arbeitsverträgen und Arbeitszeugnissen, Kissingen
- Sabel, H.* (1990), Zeugnisse formulieren und verstehen, Wiesbaden
- Schaub, G.* (1987), Arbeitsrechtshandbuch, München
- Schaub, G.* (1990), Arbeitsrechtliche Formularsammlung und Arbeitsgerichtsverfahren, München

# Abschnitt III

## Qualifikation und Entwicklung

### Kapitel 22

#### Personalausbildung

von *Matthias Bellmann*

Vorbemerkung . . . . .	744
1. Ausgangslage . . . . .	745
2. Einordnung und Abgrenzung . . . . .	748
3. Rechtlicher Rahmen . . . . .	749
4. Modelle der Personalausbildung . . . . .	751
4.1 Duale Ausbildung im engeren Sinne . . . . .	752
4.2 Duale Ausbildung im weiteren Sinne . . . . .	756
4.21 Assistentenmodelle . . . . .	757
4.22 Duale Studiengänge . . . . .	757
4.3 Außerbetriebliche Ausbildung . . . . .	758
5. Praktische Aspekte der Personalausbildung . . . . .	759
5.1 Personalausbildungsplanung . . . . .	760
5.2 Ausbildungsorganisation . . . . .	762
5.21 Ganzheitliche Anlage der Personalausbildung . . . . .	762
5.22 Kooperative Ausbildungsformen . . . . .	764
5.2 Ausbildungscontrolling . . . . .	766
5.4 Marketing für die Personalausbildung . . . . .	767
6. Zusammenfassung . . . . .	770
Literatur . . . . .	770

## Vorbemerkung

Ziel dieses Beitrags ist es nicht, möglichst viele Detailfragen der Personalausbildung anzureißen oder gar einen systematischen Überblick zu versuchen. Zum Gesamthema liegen schon seit längerem ausreichend umfassende, praktisch ausgerichtete Darstellungen (z. B. *Hambusch* 1979; *Klöfer* 1977) vor.

Statt dessen sollen Anregungen für eine erweiterte, ganzheitliche Betrachtung der Personalausbildung gegeben werden, deren Notwendigkeit sich aus demographischen, technischen und organisatorischen Veränderungen ergibt. Zugleich werden neuere Entwicklungen in der Gestaltung der Ausbildung aufgezeigt. Patentrezepte für die Personalausbildung, den „one best way“, gibt es wegen der je besonderen betrieblichen Situation und der individuellen Lern- und Leistungsbedingungen nicht (vgl. *Franke* 1982, S. 5). Wenn aber Personal bereits ein Engpaßfaktor ist und zunehmend ein solcher wird, dann gilt es, die heute verfügbaren Daten auf die betriebliche Situation hin zu interpretieren, die hierauf bezogenen Strategien zu definieren und in ein abgestimmtes Gesamtkonzept betrieblicher Personalausbildung einfließen zu lassen. Letztlich geht es auch in diesem Bereich darum, sich rechtzeitig entscheidende Wettbewerbsvorteile zu erschließen und damit die Überlebensfähigkeit des Unternehmens – die zentrale Zielsetzung betriebswirtschaftlichen Handelns – zu stärken.

Mit der Herstellung der Einheit Deutschlands am 3. Oktober 1990 und der Übernahme des Bundesrechts und damit der Rechtsvorschriften zur beruflichen Bildung – zum Teil mit Überleitungsbestimmungen – auch in den fünf neuen Bundesländern (vgl. *Bulletin* 1990, S. 1054 ff.) hat das Thema Personalausbildung eine bedeutsame Erweiterung erfahren. Die hier eingesetzte Diskussion weist mit Recht auf die tiefgreifenden Umwälzungen hin, in denen sich das System der Aus- und Weiterbildung in der ehemaligen DDR befindet (vgl. z. B. *Guder* 1990; *Jacob* 1990). Die besonderen Aspekte, die sich aus der notwendigen Umstellung ergeben, sind aber allenfalls erst in Ansätzen erkennbar, wobei man in der Praxis vielfach ausgesprochen pragmatische Lösungsansätze mit dem Ziel eines raschen Know-how-Transfers – etwa durch Ausbildungskooperationen zwischen west- und ostdeutschen Ausbildungsbetrieben – zu bevorzugen scheint. Es bleibt in Anbetracht der noch auf längere Zeit zu erwartenden erheblichen qualitativen und quantitativen Unterschiede zwischen einer etablierten westdeutschen und einer sich im Aufbau befindenden ostdeutschen Personalausbildung nicht aus, daß bei vielen der folgenden Überlegungen eine unmittelbare Übertragung auf die Situation der Personalausbildung in den fünf neuen Bundesländern ausgeschlossen ist.

## 1. Ausgangslage

Die Personalausbildung ist in den letzten Jahren zunehmend vom Rand in das Zentrum betrieblicher Personalpraxis gerückt. Ihre Verzahnung mit den anderen Funktionsbereichen der Personalarbeit wird zugleich stärker wahrgenommen. Verschiedene Entwicklungen haben hierzu beigetragen. Drei wesentliche seien hier eingangs kurz erwähnt.

Zum ersten hat sich in Westdeutschland das Verhältnis von **Ausbildungsplatzangebot** und **-nachfrage** nach Jahren hoher Zahlen von Schulabgängern mittlerweile in einen gegenläufigen Trend gewendet. Insbesondere kleine und mittlere Betriebe spüren dieses bei dem Versuch, ihre im Zuge der „Qualifizierungsoffensive“ (vgl. Falk 1987) oft vor wenigen Jahren erst geschaffenen Ausbildungsplätze adäquat zu besetzen, schon heute nachhaltig. Regionale Ungleichgewichte kommen hinzu. Die Hintergründe sind aber durchaus nicht allein demographischer Natur. Neben den sinkenden Jahrgangsstärken hat bei einer ständig wachsenden Zahl von Absolventen der Sekundarstufe II die **Studierneigung** stetig zugenommen. Modellrechnungen gehen davon aus, daß sich das Verhältnis von Nachwuchskräften mit Hochschulabschluß und beruflich Ausgebildeten von derzeit 1:4,3 bis zum Jahre 2000 auf 1:2,9 verändern wird (vgl. Bundesminister für Bildung und Wissenschaft 1990, S. 4). Eine nicht unbeträchtliche Zahl von Absolventen weiterführender Schulen betrachtet zudem die betriebliche Ausbildung lediglich als **Vorbereitung auf ein Studium** und steht nach Abschluß der Lehre dem Betrieb nicht zur Verfügung.

Zum zweiten verändern sich – ausgelöst durch die technischen Innovationen der Mikroelektronik und die damit verbundenen neuen Formen der Arbeitsorganisation – in vielen Branchen die **Anforderungen an die Inhaber betrieblicher Funktionen** rascher. Vielfach „ist nicht vorhersehbar, was an konkreten Arbeitsplätzen der Zukunft gefordert wird“ (Bundesminister für Bildung und Wissenschaft 1990, S. 8). Zudem steigt in der Tendenz der Bedarf an Facharbeitern, Fachangestellten und herausgehobenen, qualifizierten Fachkräften weiter an, während zugleich der Anteil der einfachen Tätigkeiten stark abnimmt (vgl. Bundesminister für Bildung und Wissenschaft 1990, S. 64 ff.). Betriebliche Ausbildungsgänge mit den ihnen zugrundeliegenden, auf langfristige Geltung angelegten Ausbildungsordnungen erscheinen in diesen Bereichen immer weniger geeignet, um auf Veränderungen flexibel reagieren zu können. Es kommt hinzu, daß – wohl weitgehend unabhängig von dem vorgenannten – auch weiterhin ein beträchtlicher Teil von Ausbildungsabsolventen gar nicht im erlernten Beruf tätig wird oder bereits nach kurzer Zeit in einen ausbildungsfremden Beruf wechselt (vgl. Bun-

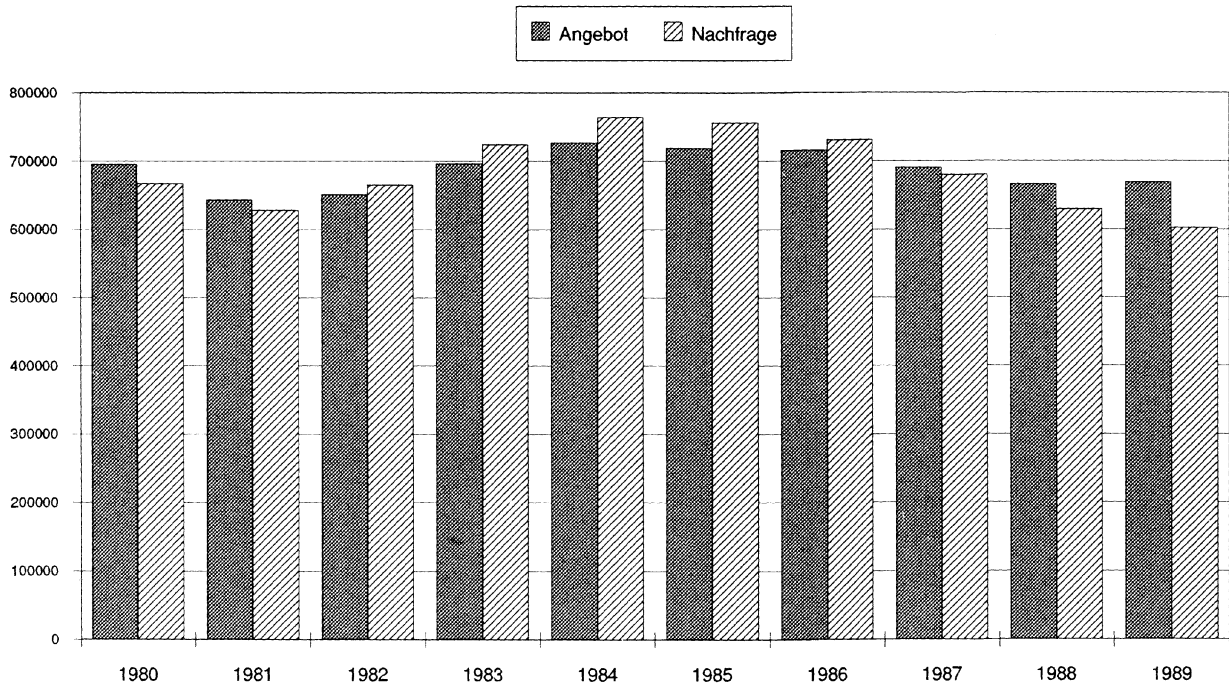


Abbildung 1: Entwicklung des Verhältnisses von Angebot und Nachfrage nach Ausbildungsplätzen in Westdeutschland (Bundesminister für Bildung und Wissenschaft 1990, S. 13)

ohne Hauptschulabschluss
  mit Hauptschulabschluss
  Realschulabschluss
  Fachhochschulreife
  Hochschulreife

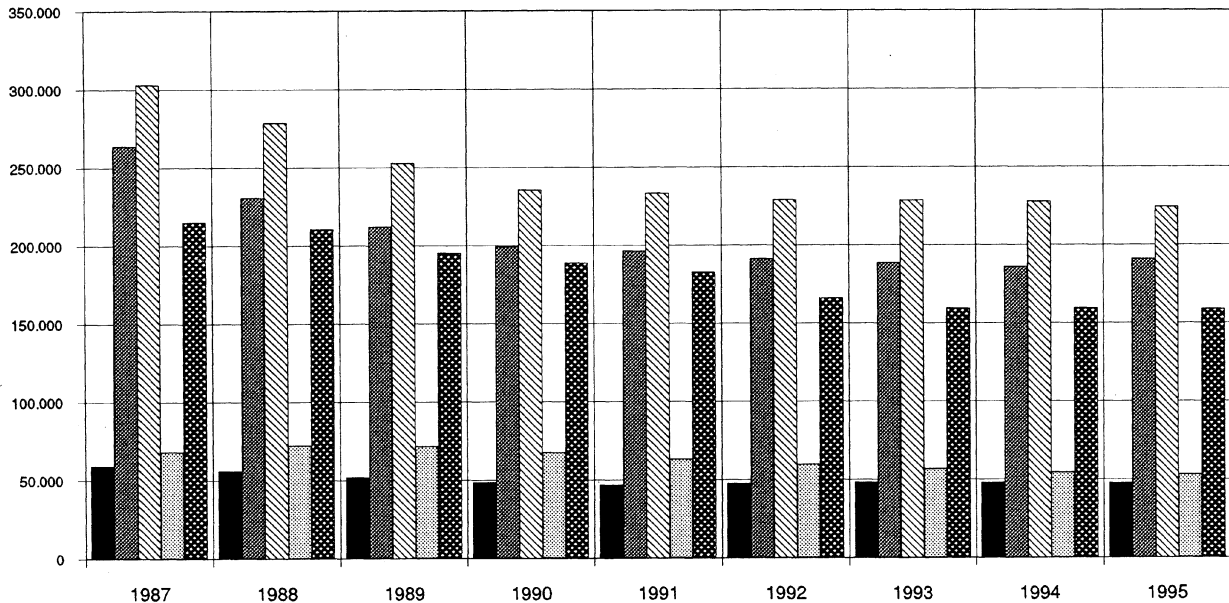


Abbildung 2: Entwicklung der Anzahl der Schulabgänger in Westdeutschland  
 (Bundesminister für Bildung und Wissenschaft 1989 a, 1989 b, 1990)

desminister für Bildung und Wissenschaft 1990, S. 6 f., 73 f.), also Fehlinvestitionen getätigt werden.

Zum dritten muß auch das **geringe soziale Prestige** betrieblicher Ausbildungsabschlüsse im Vergleich zu anderen Zertifikaten, insbesondere Studienabschlüssen, als Ursache für eine zurückgehende Nachfrage nach betrieblicher Ausbildung gesehen werden. Das Interesse an höherwertigen Bildungsabschlüssen, der Grad der Studierneigung und die trotz aller Appelle (vgl. z. B. Bundesminister für Bildung und Wissenschaft 1984, S. 73 ff.) weiter bestehende Nicht-Gleichwertigkeit zwischen allgemeiner und beruflicher Bildung dürften in einem engen Zusammenhang stehen. Kleinere Betriebe und gewerblich-technische Ausbildungsgänge sind neben den Berufen des Handwerks die Hauptbetroffenen dieser Entwicklung (vgl. Zedler 1987).

In dieser Situation wird es aus betrieblicher Sicht darauf ankommen, Personalausbildung als integratives Element einer personalpolitischen Gesamtstrategie zu begreifen, d. h. eindeutig aus den jeweiligen Unternehmenszielen abzuleiten, in die betriebliche Personalpolitik einzubetten und die gesamte Bandbreite der verfügbaren Modelle und Instrumente zu nutzen. Die **duale Ausbildung** im engeren Sinne ist im Rahmen dieser Überlegungen deshalb nur *ein* Weg, wenn auch ein wichtiger.

## 2. Einordnung und Abgrenzung

In der Personalwirtschaftslehre gilt Personalausbildung als Teil der betrieblichen Berufsbildung, diese wiederum als Bestandteil der Personalentwicklung. In diesem Zusammenhang wird sie – in Theorie und Praxis gleichermaßen – zumeist von der betrieblichen Fort- und Weiterbildung abgegrenzt. Der betrieblichen Berufsbildung werden alle Aktivitäten zugerechnet, die „kostenmäßig in der Regel vom Betrieb getragen, verwaltungsmäßig und organisatorisch vom Betrieb betreut sowie fast ausschließlich am Lernort Betrieb bzw. in von Betrieben gemeinsam getragenen Bildungsstätten durchgeführt“ (Hentze 1989; S. 329) werden.

Diese Sicht erscheint allerdings im Hinblick auf die Lösung der entstehenden Probleme und für die Zielsetzung einer tragfähigen, zukunftsgerichteten Strategie betrieblicher Qualifizierung verkürzt. Angemessen ist deshalb ein Modell, das den dynamischen Veränderungen des Systems Unternehmen und seines Umfelds gerecht wird und aus dem sich – unter Berücksichtigung der wesentlichen Einflußgrößen – die Beantwortung der Frage ableiten läßt, welchen Beitrag Personalausbildung zur Erreichung der Organisationsziele zu erbringen hat. Sinnvoll



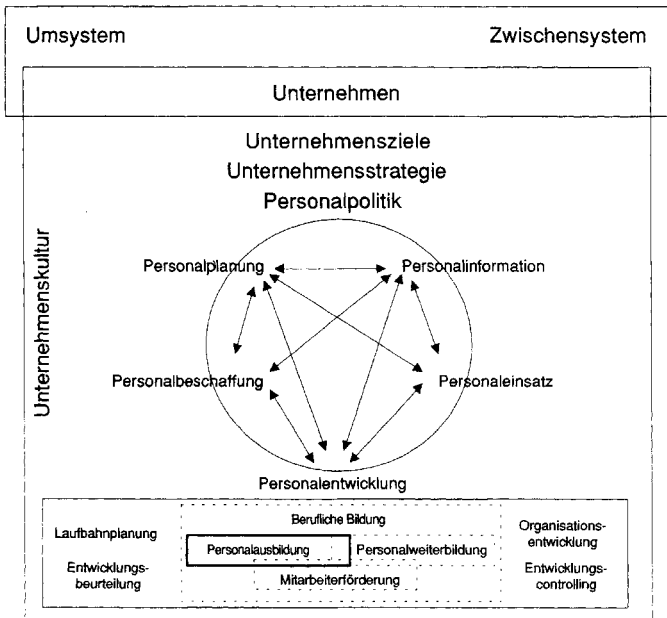


Abbildung 3: Einordnung der Personalausbildung in das Gesamtsystem des Unternehmens

dürfte es auch sein, Ausbildungsformen einzubeziehen, die nicht unmittelbar vom Betrieb getragen werden, jedoch systematisch in die Qualifizierungsstrategie des Unternehmens eingebettet werden können.

### 3. Rechtlicher Rahmen

Die rechtliche Ordnung betrieblicher Qualifizierung reicht in Deutschland kaum 150 Jahre zurück. Zwar finden sich erste Anfänge hierzu bereits in der Abschaffung der Zunftverfassung und der Einführung der Gewerbefreiheit zu Beginn des 19. Jahrhunderts in einigen preußischen Landesteilen, doch erst mit der Gewerbeordnung des Norddeutschen Bundes von 1869 beginnt eine intensive übergreifende Auseinandersetzung um eine berufliche Bildung, in der sich die berufspraktische Ausbildung in den Werkstätten und die schulische, betriebsübergreifende Vermittlung theoretischer Kenntnisse und Fähigkeiten wechselseitig ergänzen und zu einem einheitlichen Ganzen zusammenfügen soll-

ten. In dieser Diskussion ging es nicht nur um die bloße Kombination von Lernorten, sondern um die Etablierung eines organisatorischen und didaktischen Systems, das zu einer von den konkreten Erfordernissen des Einzelbetriebs unabhängigen, vergleichbaren Qualifizierung des beruflichen Nachwuchses führt. Die damit tangierten Interessen einer betrieblichen Eigenständigkeit der Berufsbildung einerseits und der Institutionalisierung und staatlichen Regelung des Ausbildungssektors andererseits sind durch die Verabschiedung des Berufsbildungsgesetzes 1969 keinesweg einvernehmlich und abschließend gelöst worden (vgl. etwa *Stratmann* 1982; *Stratmann/Pätzold* 1984).

Gleichwohl hat das **Berufsausbildungssystem** für alle Wirtschaftszweige eine rechtliche Normierung erfahren, die drei zentralen Prinzipien folgt: „Der Grundsatz der öffentlichen Verantwortung für die Ordnung der Berufsbildung, der Grundsatz der bürgerlichen Vertragsfreiheit bei der Begründung von Berufsausbildungsverhältnissen und der Grundsatz der mittelbaren Staatsverwaltung durch Selbstverwaltungseinrichtungen der Wirtschaft bei der Regelung und Aufsicht der Berufsausbildung im Rahmen bestehender Gesetze und Verordnungen“ (*Kutsch* 1982, S. 207 f.). Die Gesetzgebungskompetenz liegt – im Gegensatz zum Schulwesen – für den Bereich der betrieblichen Berufsausbildung beim Bund, die Betreuung und Überwachung über diesen Teil der Berufsausbildung nehmen die gemäß Berufsbildungsgesetz (BBiG) zuständigen Stellen (im allgemeinen die Kammern) wahr, die Aufsicht über das berufliche Schulwesen liegt bei den Schulaufsichtsbehörden der Länder und Kommunen. Die Berufsausbildung des Handwerks berücksichtigt das Gesetz durch einige Sonderbestimmungen, ansonsten gilt hier die den Bestimmungen des Berufsbildungsgesetzes weitgehend angepaßte Handwerksordnung in der Fassung vom 28. Dezember 1965 (vgl. *Georg* 1986; *Golas* 1990, S. 107 ff.). Grundlage der Ausbildung sind die staatlich anerkannten Ausbildungsberufe und die von den zuständigen Fachministern verbindlich erlassenen Ausbildungsordnungen (vgl. Bundesinstitut für Berufsbildung 1988).

Das **Berufsausbildungsverhältnis** wird durch einen privatrechtlichen Vertrag zwischen Ausbildendem und Auszubildendem begründet, der die Rechte und Pflichten der Vertragsparteien festlegt. Er muß bestimmte Mindestangaben zu Ziel, Inhalt und Durchführung der Ausbildung enthalten. Der Vertrag ist nach seinem Abschluß in das von den zuständigen Stellen zu führende Verzeichnis der Berufsausbildungsverhältnisse einzutragen. Die Eintragung ist davon abhängig zu machen, ob der Vertrag dem Berufsbildungsgesetz und der Ausbildungsordnung entspricht, der Auszubildende die persönliche und fachliche Eignung aufweist und die Ausbildungsstätte sich für die Durchführung der Ausbildung eignet. Kann eine Ausbildungsstätte die erforderlichen Kennt-

nisse und Fertigkeiten nicht in vollem Umfang selbst vermitteln, so kann dieses durch Ausbildungsmaßnahmen außerhalb des Betriebs kompensiert werden (vgl. Golas 1990, S. 110 ff.).

Weitere wesentliche Rechtsquellen der Berufsausbildung sind das Tarifrecht und die in diesem Rahmen vereinbarten Tarifverträge, das Betriebsverfassungsgesetz und die darin festgelegten Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte der Organe der Arbeitnehmervertretung, die Ausbilder-Eignungsverordnungen, das Ausbildungsförderungsgesetz sowie das Jugendarbeitsschutzgesetz (als Übersicht: Bundesminister für Bildung und Wissenschaft 1989 c).

#### 4. Modelle der Personalausbildung

Kern der Personalausbildung sind zweifellos die anerkannten Ausbildungsberufe im dualen System. Deren besonderer Vorzug ist in der Kombination einer Vermittlung von **Fähigkeiten**, **Fertigkeiten** und **Kenntnissen** sowie dem gleichzeitigen Erwerb von Berufserfahrungen zu sehen. Anforderungsgerechte, zeitgemäße Ausbildung, Förderung von Selbständigkeit und Verantwortungsbewußtsein durch die Erfahrung der Konsequenzen eigener Arbeit, Lernen durch Tun, Einblick in betriebliche Zusammenhänge und Abläufe sowie die allmähliche Eingliederung in das Berufsleben sind nur einige Aspekte, die als Vorteile einer Ausbildung im Betrieb hervorgehoben werden (vgl. Bundesminister für Bildung und Wissenschaft 1988; Kuratorium der Deutschen Wirtschaft für Berufsbildung 1982, S. 14 f.).

Sofern diese Berufsausbildung auf der Basis des **Berufsbildungsgesetzes** und der anerkannten Ausbildungsberufe stattfindet, kann man sie als duale Ausbildung im engeren Sinne bezeichnen. Daneben wurden seit Anfang der siebziger Jahre Sonderausbildungsgänge für Abiturienten entwickelt, die unter Beibehaltung des Prinzips der zwei Lernorte den Wissenschaftsbezug durch eine anwendungsbezogene theoretische Ausbildung an Akademien, Fachhochschulen, in Sonderklassen der Berufsschulen und brancheneigenen Schulungseinrichtungen realisieren. Zum Teil ist der Erwerb eines im Sinne des Berufsbildungsgesetzes anerkannten Ausbildungsberufes in diese Ausbildungsgänge integriert (vgl. Kramer 1989). Es erscheint zweckmäßig, diese Ausbildungsformen in Abhebung von den erstgenannten als duale Ausbildung im weiteren Sinne zu kennzeichnen. Schließlich sind für die betriebliche Personalplanung auch alle diejenigen Ausbildungen relevant, die unter (weitgehender) Ausklammerung eines praktischen Lernorts an Hochschulen, Fachhochschulen, Schulen, Lehranstalten und Instituten als außerbetriebliche Berufsausbildung stattfinden (vgl. z. B. Bundesanstalt für Arbeit

1988; Landesarbeitsamt NRW 1988, S. 65 ff.). Der Personalausbildung kommt jedoch auch hier eine sinnvolle, weiter unten noch darzustellende Aufgabe zu.

In Anbetracht der eingangs geschilderten Entwicklungen ist es aus Sicht einer betrieblichen Bildungsstrategie weder sinnvoll, sich ausschließlich auf das duale System im engeren Sinne zu konzentrieren, noch nur duale Ausbildungsformen in die Personalbeschaffungs- und -entwicklungsüberlegungen einzubeziehen.

Es wird deshalb an dieser Stelle die **Erweiterung des Handlungsrahmens** für unabdingbar gehalten, dessen wesentliche Bezüge in der Abbildung 4 dargestellt sind.

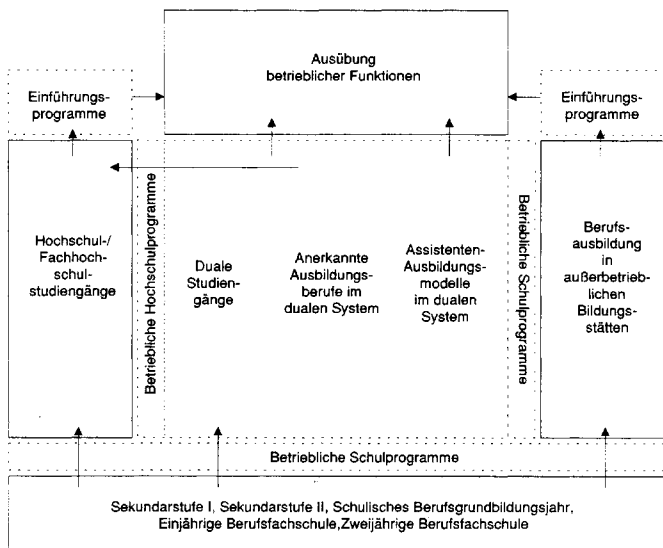


Abbildung 4: Handlungsrahmen betrieblicher Personalausbildung

#### 4.1 Duale Ausbildung im engeren Sinne

Im Jahre 1988 befanden sich in der Bundesrepublik Deutschland fast 1,66 Millionen Jugendliche in einer Ausbildung in einem der 382 anerkannten Ausbildungsberufe von meist zwei- bis dreieinhalbjähriger Dauer, wobei sich allerdings etwa 60% der Auszubildenden auf 25 Ausbildungsberufe konzentrierten. 643 100 Auszubildende bestanden im gleichen Jahr ihre Abschlußprüfung, während 604 000 neue Ausbil-

dungsverträge abgeschlossen wurden. Trotz des nicht nur demographisch bedingten Rückgangs der neu abgeschlossenen Ausbildungsverträge im Jahre 1989 auf 583 700 kommt schon rein quantitativ dieser Form der Berufsausbildung eine zentrale betriebliche Bedeutung zu. Es wird angenommen, daß jeweils etwa 70% der Schulabgänger zum „Nachfragepotential für eine Ausbildung im dualen System“ (vgl. Bundesminister für Bildung und Wissenschaft 1990, S. 17) gehören. Dieses wären Mitte der neunziger Jahre nach Schätzungen der Ständigen Konferenz der Kultusminister noch etwa 430 000 in den alten Bundesländern.

Diese Angaben beziehen sich auf den gesamten Bereich der beruflichen Ausbildung, schließen also alle Betriebsgrößen und alle Berufe des Handwerks, des Handels, der Landwirtschaft, der freien Berufe, des öffentlichen Dienstes und der Industrie ein. In unserem Zusammenhang dürfte es sinnvoll sein, die verfügbaren Daten für Betriebe des Mittelstandes und für Großbetriebe gesondert zu betrachten, wenngleich das Abgrenzungskriterium zwangsläufig willkürlich sein muß. So gehörten im Jahre 1987 von den insgesamt 1 739 000 Auszubildenden ca. 626 000 oder 36% Betrieben mit einer Beschäftigtenzahl von 100 Mitarbeitern und mehr an. Im Vergleich mit deren Gesamtmitarbeiterzahl von 11 458 000 entspricht das einer durchschnittlichen betrieblichen Ausbildungsquote (Anteil der Auszubildenden an den Beschäftigten) von 5,5% (vgl. Bundesminister für Bildung und Wissenschaft 1989 b; 1990). Diese Quote ist in Betrieben der Größenordnung 5 bis 100 Mitarbeiter mit 8,3% deutlich höher, was sicherlich nur zum Teil auf eine „Ausbildung auf Vorrat“ oder auf einen Ausgleich der in diesen Betrieben überdurchschnittlichen vorzeitigen Lösung von Ausbildungsverträgen zurückzuführen ist, sondern auf eine partiell auch andere Ausrichtung betrieblicher Ausbildung im Vergleich zu größeren Unternehmen.

Erwähnenswert ist, daß 1988 16,5% der Auszubildenden vor Beginn ihrer Ausbildung eine Berufsschule, zumeist eine Berufsfachschule, besuchten. Auch wenn dieser Trend – durch die geringere Bedeutung des Berufsgrundbildungsjahres – seit 1984 rückläufig ist (vgl. Bundesminister für Bildung und Wissenschaft 1990, S. 37), so stellt doch diese Zielgruppe ein wichtiges und frühzeitig zu erschließendes Rekrutierungspotential für die betriebliche Ausbildung dar, zumal die Anrechnung dieser Vor-Ausbildung auf einen Teil der Berufsausbildung gemäß der Anrechnungsverordnungen (vgl. Bundesminister für Bildung und Wissenschaft 1989 c) nicht unwesentliche zeitliche Vorteile für die Personalausplanung mit sich bringt.

**Ausbildungsordnungen** geben die zeitliche Dauer, das Ausbildungsberufsbild, den inhaltlichen Rahmen und die Prüfungsanforderungen von Ausbildungsberufen im Sinne von Mindestanforderungen vor und sind

Grundlage der betrieblichen Ausbildungspläne. Die Ausbildungsordnungen enthalten jeweils einen Ausbildungsrahmenplan, der als Anleitung zur zeitlichen und sachlichen Gliederung des Erwerbs der dem Ausbildungsberufsbild entsprechenden Fertigkeiten und Kenntnisse dient (§ 25,2 BBiG). Seit 1969 sind die Ausbildungsordnungen für fast 230 Ausbildungsberufe überarbeitet und neu erlassen worden. Insbesondere die Neuordnung der industriellen Metall- und Elektroberufe sowie des Einzelhandels seit 1987 hat in diesen Bereichen zu anspruchsvolleren, die technisch-wirtschaftliche Entwicklung integrierenden Ausbildungskonzepten geführt. Eine Neuordnung der Büroberufe steht bevor (vgl. Bundesminister für Bildung und Wissenschaft 1990, S. 85 ff.).

Für den Erfolg der Ausbildung wesentlich erscheinen die folgenden Faktoren:

- sorgfältige Abstimmung der individuellen persönlichen und fachlichen Voraussetzungen und Wünsche des Auszubildenden auf die Anforderungen des Ausbildungsberufs sowie die Möglichkeiten und den Bedarf des Betriebs,
- detaillierte individuelle Planung der Ausbildungsinhalte und des Ausbildungsablaufs,
- angemessene personelle und materielle Ausstattung der Ausbildungsstätten,
- Abstimmung zwischen allen an der Ausbildung beteiligten Bereichen und Einrichtungen, z. B. der Berufsschule,
- rechtzeitige Vorbereitung der Übernahme in eine betriebliche Funktion.

Obwohl diese Punkte selbstverständlich erscheinen mögen, zum Teil gesetzlich gefordert sind und seit Jahren als bekannt gelten dürfen (vgl. Deutscher Bildungsrat 1970), werden sie in der betrieblichen Praxis in nicht wenigen Fällen vernachlässigt. Hinweise hierauf geben u. a. die Befunde einer bundesweiten Repräsentativbefragung von rund 1000 Auszubildenden ab dem 2. Ausbildungsjahr (Hecker 1989). Wenn auch die Studie insgesamt eine weitgehende Zufriedenheit der befragten Auszubildenden mit der betrieblichen Ausbildung – bei einer generell hohen Wertschätzung gegenüber einer betrieblichen Ausbildung an sich – feststellen konnte, so ist es doch bemerkenswert, daß etwa  $\frac{1}{3}$  der Befragten einen Ausbildungsplatz in einem Beruf gefunden hatten, der nur teilweise oder nicht ihren Vorstellungen entsprach, jeder fünfte Auszubildende mit der betrieblichen Ausbildung sowohl im Hinblick auf das Betriebsklima als auch in bezug auf deren Inhalte eher unzufrieden war, sich 40% als „billige Arbeitskraft“ ausgenutzt fühlten und ebenso viele die mangelhafte Abstimmung zwischen betrieblicher Ausbildung und Berufsschulunterricht beklagten, daß 23% schon einmal

den vorzeitigen Abbruch der Ausbildung erwogen hatten und daß nur 28% nach Abschluß ihrer Ausbildung damit rechneten, von ihrem Ausbildungsbetrieb in ein Arbeitsverhältnis übernommen zu werden. Etwa ein Drittel der Befragten gab an, nach Abschluß der Ausbildung ein Studium, eine weiterführende Schule oder eine zusätzliche Ausbildung anzustreben.

Als problematisch wurden die Ausbildungsbedingungen eher in kleineren Betrieben empfunden. Auszubildende mit Abitur äußerten sich eher kritisch über die Qualität der Ausbildung.

Diese Befunde sind um so beachtlicher, als die entsprechenden Daten 1985 zu einer Zeit des Ausbildungsplatzmangels erhoben wurden, also die Kritik an einzelnen Aspekten der Berufsausbildung vielfach noch durch die Erleichterung überdeckt wurde, überhaupt einen Ausbildungsplatz gefunden zu haben. Dieser „Filter“ dürfte nach der in den meisten Regionen inzwischen eingetretenen Umkehrung des Nachfrage-/Angebotsverhältnisses auf dem Ausbildungsstellenmarkt seine Wirkung eingebüßt haben.

Für die Sondergruppe der Studienberechtigten unter den Auszubildenden erscheint für die betriebliche Ausbildungsplanung noch folgende Betrachtung wichtig. Zwar begannen nach einer Panelbefragung der HIS Hochschulinformations-System GmbH (nach Bundesminister für Bildung und Wissenschaft 1990, S. 70 ff.) etwa 30% der Abiturienten des Jahrgangs 1986 eine betriebliche Ausbildung im dualen System (einschließlich der Sonderausbildungsgänge), doch ein beträchtlicher Teil unter ihnen (32%) äußerte eine feste Studienabsicht, wiederum etwa die Hälfte von diesen hatte die Absicht bis Ende 1988 auch realisiert.

Die Konsequenzen für die betriebliche Personalausbildung liegen im Grunde auf der Hand. Entsprechende Hinweise finden sich auch in der Arbeit von *Hecker* (1990). Nicht so sehr die materielle Ausstattung eines Ausbildungsplatzes oder die Aussicht auf ein hohes späteres Einkommen dürften leitendes Motiv bei der Berufswahl der Bewerber sein, sondern der Eindruck, ob ein Beruf ihnen **Spaß** macht, sie sich für diesen Beruf auch tatsächlich **eignen** und ob der spätere Arbeitsplatz auch eine entsprechende **Sicherheit** bietet. Bei der Wahl des konkreten Ausbildungsplatzes kommen neben dem dominierenden Eindruck, die beruflichen Interessen durch den Ausbildungsberuf realisieren zu können, die Aussicht auf ein späteres **festes Arbeitsverhältnis** und das **Renommee des Ausbildungsbetriebes** hinzu. Einen großen Einfluß auf die Berufswahl dürften für viele der Befragten die Eltern, daneben aber auch Betriebsbesichtigungen und Betriebspraktika haben. Alle anderen Größen, auch die Beratungsangebote des Arbeitsamtes, haben demgegenüber einen vergleichsweise geringen Einfluß.

Bei den Abiturienten, die eine betriebliche Ausbildung absolvieren wollen, muß zur realistischen Gestaltung der Personalplanung und zur Sicherung der betrieblichen Investitionen die Neigung zu einem anschließenden Studium von vornherein berücksichtigt werden. Da diese Zielgruppe die duale betriebliche Ausbildung zu einem Teil nur als eine Orientierungs- und Vorbereitungsphase vor der endgültigen Entscheidung für ein aus ihrer Sicht die Berufsaussichten verbesserndes Studium einplant, ist die Bindung dieser Absolventen einer betrieblichen Ausbildung an das Unternehmen auch während des anschließenden Studiums durch geeignete Maßnahmen unerlässlich.

In dem in Abbildung 4 (S. 752) aufgezeigten Handlungsrahmen bieten betriebliche Schul- und Hochschulprogramme eine Anzahl von Optimierungsmöglichkeiten, auf die in Abschnitt 5.4 eingegangen wird. Daneben hat die Ausbildungsorganisation bei der Auswahl und Einführung von Auszubildenden die dargelegten Motive zu berücksichtigen.

#### 4.2 Duale Ausbildung im weiteren Sinne

Duale Ausbildungsformen im oben definierten weiteren Sinne richten sich an Studienberechtigte, die einem Studium an einer Hoch- oder Fachhochschule eine Ausbildung vorziehen, in der in wechselseitiger Abstimmung und Abfolge sowohl ein **Erwerb von Fachkenntnissen** als auch eine **Vermittlung praktischer Berufserfahrung** erfolgen. Diese Modelle gehen bei der Vermittlung theoretischer Kenntnisse durchgängig über die Anforderungen der anerkannten Ausbildungsberufe hinaus und schließen in einigen Fällen den Erwerb eines derartigen Abschlusses sogar in den Ausbildungsgang ein.

Die Neigung zu praktischer Tätigkeit, frühzeitige finanzielle Unabhängigkeit und berufliche Sicherheit sind die auch empirisch immer wieder ermittelten Motive der Interessenten für diese Ausbildungsgänge (vgl. *Kramer* 1981, S. 14 f.). Diese Formen der betrieblichen Ausbildung, deren Einrichtung auf die Initiative größerer Unternehmen und einzelner Branchen zurückgeht, lassen sich untergliedern in die Assistentenmodelle und die dualen Studiengänge. In den meisten Fällen schließt der Abiturient einen Ausbildungsvertrag, in wenigen Fällen auch einen Praktikantenvertrag oder einen zusätzlichen Anstellungsvertrag mit einem Unternehmen ab.

Derzeit dürften über 3000 mittelständische und Großunternehmen jährlich rund 11 000 Ausbildungsplätze in diesen Sonderausbildungsgängen für Abiturienten zur Verfügung stellen (vgl. *Kramer* 1989, S. 3).



#### 4.21 Assistentenmodelle

Fachausbildungsgänge führen in zumeist drei Jahren zu einem kaufmännisch-betriebswirtschaftlichen oder technischen Abschluß als Assistent. Beispiele für kaufmännisch-betriebswirtschaftliche Modelle sind der vor allem von der Eisen- und Stahlindustrie sowie der chemischen Industrie angebotene Sonderausbildungsgang zum Wirtschaftsassistenten, der die Ausbildung zum Industriekaufmann einschließt, oder der von Kaufhausunternehmen eingerichtete Ausbildungsgang zum Handelsassistenten, in den die Ausbildung zum Einzelhandelskaufmann integriert ist. Ausbildungsmodelle, die einen technischen Abschluß zum Ziel haben, sind z. B. die Ausbildung zum Mathematisch-Technischen Assistenten (MATA), der – als anerkannter Ausbildungsberuf – hauptsächlich von Großunternehmen der chemischen und der Eisen- und Stahlindustrie durchgeführt wird, sowie der von Großunternehmen der Elektroindustrie angebotene Ausbildungsgang zum Ingenieur-Assistenten, der mit einer betriebsinternen, innerhalb der Branche anerkannten Abschlußprüfung endet.

Während die Vermittlung der praktischen Kenntnisse in den Betrieben erfolgt, findet die theoretische Ausbildung vielfach in überbetrieblichen Ausbildungseinrichtungen wie berufsbildenden Schulen, Fachhochschulen oder brancheneigenen Bildungszentren statt (vgl. *Kramer 1989*).

#### 4.22 Duale Studiengänge

Einen noch weitergehenden Versuch, akademische Inhalte und Formen der Wissensvermittlung mit dem Erwerb praktischer betrieblicher Kenntnisse zu kombinieren, stellen die dualen Studiengänge an Wirtschafts- und Berufsakademien sowie an Fachhochschulen dar (vgl. *Kramer 1989*).

An den Verwaltungs- und Wirtschaftsakademien werden Abiturienten in einem sechssemestrigen Studiengang zu Betriebswirten (VWA) ausgebildet. Sie schließen einen Ausbildungsvertrag mit einem der beteiligten Unternehmen ab, der neben dem Studium auch die Ausbildung zum Industriekaufmann gemäß Berufsbildungsgesetz umfaßt. In überbetrieblichen Arbeitsgemeinschaften können Studieninhalte ergänzt und vertieft werden.

An den in Baden-Württemberg und Schleswig-Holstein auf der Basis von entsprechenden Landesgesetzen eingerichteten Berufsakademien (BA) werden drei- bis vierjährige duale Studiengänge in den Bereichen Wirtschaft und Technik und – nur in Baden-Württemberg – im Bereich Sozialwesen angeboten. Der Abiturient ist Studierender an einer der Staatlichen Studien- bzw. Wirtschaftsakademien und zugleich Auszubildender im Rahmen eines betrieblichen Ausbildungsverhältnisses

in einem Unternehmen. Die Ausbildung wechselt zwischen Theoriephasen an der Studienakademie und berufspraktischen Phasen in den jeweiligen Unternehmen und wird vielfach durch betriebsinterne Seminare ergänzt. Die Abschlüsse – z. B. in Baden-Württemberg der Diplom-Betriebswirt (BA) oder in Schleswig-Holstein der Wirtschaftsinformatiker (BA) – sind nur durch Landesgesetz anerkannt, genießen aber durch die Beteiligung renommierter Unternehmen an diesen Modellen eine bundesweite De-facto-Anerkennung (vgl. *Osswald* 1988).

Seit 1988 gibt es an der Technischen Fachhochschule in Berlin einen Modellstudiengang zum Diplom-Betriebswirt (FH) mit der Fachrichtung Wirtschaftsinformatik, der zu einem bundesweit anerkannten Abschluß führt und in dem der Studierende einen Praktikantenvertrag mit einem an diesem Modell beteiligten Unternehmen abschließt. Auch hier wechseln Studienphasen und die in das Studium integrierten, bewerteten betrieblichen Praxisphasen einander ab. Ähnliche, auf jeweils 8 Semester angelegte Modelle gibt es z. B. seit 1984 an der Fachhochschule Niederrhein, in der eine Ingenieurausbildung in Zusammenarbeit mit verschiedenen Industrie- und Handelskammern sowie Betrieben realisiert wird, und an der Fachhochschule Hannover, die in Zusammenarbeit mit Unternehmen Diplom-Ingenieure (FH) der Fachrichtung Fertigungsinformatik ausbildet (vgl. Fachhochschule Hannover 1989). Es ist zu vermuten, daß diese Modelle, in denen ein erweiterter Anspruch sowohl der Unternehmen wie auch der Studierenden im Hinblick auf die theoretischen Anteile der Ausbildung zum Ausdruck kommt, in den nächsten Jahren – auch mit einer internationalen Orientierung – ausgebaut werden. Nicht zuletzt erscheinen gerade diese Studiengänge auch geeignet, dem „Trend der Abiturienten zum Vollzeitstudium“ (vgl. Bundesminister für Bildung und Wissenschaft 1990, S. 70 f.) attraktive Alternativen entgegenzustellen.

### 4.3 Außerbetriebliche Ausbildung

Im Jahre 1988 schrieben sich in der Bundesrepublik Deutschland 246 000 Studenten an Hoch- und Fachhochschulen ein. Zieht man von dieser Zahl die ausländischen Studenten ab, so entschlossen sich etwa 26% des entsprechenden Jahrgangs für ein Studium. Nach Vorausberechnungen der Ständigen Konferenz der Kultusminister werden – mit einer im wesentlichen demographisch bedingten sinkenden Tendenz – in den Jahren 1991 bis 2000 allein in den alten Bundesländern zwischen 195 000 und 145 000 Studenten ihr Studium mit einer Hochschulprüfung abschließen (vgl. Bundesminister für Bildung und Wissenschaft 1989 b, S. 148 ff.). Studiengänge an Hochschulen und Fachhochschulen finden nur scheinbar außerhalb der Einflußsphäre des Betriebs

statt. Zum einen sehen viele Studienordnungen eine berufspraktische Erfahrung in Form von **Grund- und Aufbaupraktika** ausdrücklich vor, zum anderen suchen viele Studenten auch darüber hinaus den betrieblichen Kontakt, um Studieninhalte an praktischen Erfordernissen zu spiegeln und frühzeitig berufliche Chancen auszuloten. Die Unternehmen sind hier bei einem entsprechenden Bedarf an diesen Qualifikationen gut beraten, auch ihrerseits aktiv zu werden und eine persönliche Bindung zwischen Student und Betrieb schon vor Studienende herzustellen und zu pflegen. Betriebliche Einführungen z. B. in Form von Traineeprogrammen (vgl. z. B. *von Landsberg* 1981) mögen deshalb nicht überflüssig werden, doch wird eine Rekrutierung mit Studienabschluß allemal schwieriger und wohl auch teurer. Auf geeignete betriebseigene Hochschulprogramme, über die heute nicht mehr nur die Großunternehmen verfügen, wird weiter unten noch einzugehen sein.

Ein vergleichsweise kleiner Anteil eines jeden Jahrgangs absolviert oder ergänzt – zum Teil nach dem vorzeitigen Abbruch oder aber dem erfolgreichen Abschluß einer ersten Ausbildung – eine berufliche Ausbildung außerhalb von Hochschule und Betrieb in Berufsfachschulen, Fachschulen, Kollegschaften oder privaten beruflichen Schulen. Da in nur wenigen Fällen klar ist, ob deren Teilnehmer einen allgemeinbildenden Abschluß zur Qualifizierung für eine weiterführende Ausbildung oder aber einen beruflichen Abschluß anstreben, sind diesbezügliche Daten kaum sinnvoll zuzuordnen (vgl. Bundesminister für Bildung und Wissenschaft 1989 b, S. 40 ff.). Für die betriebliche Personalausbildung erscheinen diese Einrichtungen aber dennoch von Interesse, weil zum Teil im Rahmen der Ausbildung Kontakte zu Unternehmen in Form von Betriebspraktika vorgesehen sind, den Einrichtungen an einer hohen Vermittlungsquote nach Ausbildungsende liegt und den Teilnehmern Einschätzungen aus der Betriebspraxis als Ergänzung einer weitgehend schulisch orientierten Berufsausbildung entgegenkommen. Zudem erleichtert der unmittelbare Kontakt eine Bewertung der nicht immer eindeutigen betrieblichen Relevanz der Ausbildungsgänge (vgl. etwa *Konegen-Grenier* 1987).

## 5. Praktische Aspekte der Personalausbildung

Betriebliche Personalausbildung auf der Basis eines in Abbildung 3 (S. 749) dargelegten Systems ist ein umfassender Prozeß der Zielableitung und -definition, Abstimmung, Planung, Organisation, didaktisch-methodischen Gestaltung sowie der Kontrolle, der sowohl eine entsprechende Bereitstellung von Ressourcen als auch eine professionelle Handhabung unerläßlich macht. Sie ist in jedem Falle mittel- und langfristiger Natur, d. h. ihre Ergebnisse lassen sich kaum je sofort erken-

nen, sind nur schwer zu quantifizieren und noch schwerer qualitativ zu bewerten. Im Einzelfall – etwa dem Abiturienten, der nach Lehre und Wehrdienst noch ein Studium absolviert – kann der Zeitraum vom ersten Kontakt eines künftigen Auszubildenden mit der Praxis bis zu seiner Bereitstellung für eine betriebliche Funktion bis zu zehn Jahren betragen. Die Möglichkeit der Bewertung des konkreten Erfolgs ist noch deutlich später gegeben. Auch größere Unternehmen tun sich schwer, diese Dimension zu akzeptieren. Um so wichtiger ist es, Personalausbildung als Teil der betrieblichen Gesamtplanung zu verankern und die Kontinuität der strategischen Entscheidung für diese Form der Personalbeschaffung und -entwicklung sicherzustellen. Dieses erscheint am ehesten möglich, wenn das betriebliche Personalentwicklungskonzept auf eine grundsätzliche Entscheidung und ein beständiges Interesse der Unternehmensführung verweisen kann, möglichst alle Unternehmensbereiche in die Personalausbildung verpflichtend eingebunden sind und **berufliche Bildung als Teil der Unternehmenskultur** einen festen Stellenwert erhält.

In den letzten Jahren hat, wie schon eingangs bemerkt wurde, die Personalausbildung in der Bildungspolitik, der Arbeitsmarktpolitik und der Bildungsforschung, aber auch innerbetrieblich zunehmend an Aufmerksamkeit erfahren. Die Engpaßsituation bei den Ausbildungsstellen bis Mitte der achtziger Jahre, die Auseinandersetzung um die Folgen demographischer und technologischer Veränderungen, die Wertediskussion und die Fragen der Sicherung des Standorts Bundesrepublik Deutschland in einem europäischen und weltweiten Markt haben zu dieser Aufwertung einen wesentlichen Teil beigetragen. Im folgenden können nur einige wenige Aspekte beleuchtet werden, denen Bedeutung für die praktische Realisierung der Personalausbildung zugemessen werden muß.

### 5.1 Personalausbildungsplanung

Die Planung der Personalausbildung umfaßt – als Bestandteil der Personalgesamtplanung (siehe hierzu Kapitel 13 in diesem Band) – die Bestimmung des Ausbildungsbedarfs in einzelnen Ausbildungsgängen, die Analyse und Konzeption der für das Unternehmen relevanten Ausbildungsgänge im Hinblick auf die zukünftigen Qualifikationsanforderungen sowie die individuelle inhaltliche Festlegung und zeitliche Gliederung der Ausbildung. Sie bedarf aufgrund der sich im Zeitverlauf ändernden Planungsgrößen der ständigen Fortschreibung und Anpassung.

Für die Personalausbildungsplanung im erstgenannten Sinne wurden in der betriebswirtschaftlichen Bildungsforschung detailliertere Überlegungen vorgelegt. Nach *Ackermann* (1983) ist der Auszubildendenbedarf eine Funktion des erwartete-

ten Personalnettobedarfs (B) der Berufsgruppe  $i$  in der Periode  $t$ , gedeckt entweder durch die unternehmenseigene Ausbildung oder die externe Personalbeschaffung, eines Verteilungsfaktors ( $V$ ), der das Verhältnis von durch Auszubildende und externe Personalbeschaffung besetzte Stellen der Berufsgruppe beschreibt, sowie eines Korrekturfaktors ( $K$ ) mit  $K_i = (1 - a_1) (1 - a_2) (1 - a_3) (1 - b_{13} - c_{13})$ , der die Abbrecherraten in den einzelnen Ausbildungsjahren ( $a_1$  bis  $a_3$ ), die Mißerfolgsrate bei der Abschlußprüfung ( $b_3$ ) und die Rate derjenigen berücksichtigt, die das Unternehmen nach erfolgreicher Abschlußprüfung auf eigenen Wunsch verlassen ( $c_3$ ). Über alle Berufsgruppen ergibt sich damit – unter der Annahme einer dreijährigen Regelausbildung – eine „ökonomische Auszubildenden-Bedarfsfunktion (AB)“ nach folgender Formel:

$$AB_{t-3} = \sum_{i=1}^n \frac{V_{it} \times B_{it}}{K_i}$$

Allerdings unterliegt diese Betrachtung mehreren weiteren Restriktionen. Diese sind in erster Linie die verfügbare Ausbildungskapazität für den jeweiligen Ausbildungsgang ( $i$ ) im Zeitpunkt  $t-3$ , die Mindestquote, die deswegen durch externe Beschaffung gedeckt werden muß, sowie die Maximalquote vom Personalnettobedarf, die durch Auszubildende gedeckt werden soll. Darüber hinaus können die sozial- und gesellschaftspolitischen Zielsetzungen des Unternehmens sowie die konkreten Einflußmöglichkeiten betrieblicher oder außerbetrieblicher Gruppen (z. B. Aufsichtsrat, Betriebsrat, Fachabteilungen) auf den Planungsprozeß eine rein ökonomische Betrachtungsweise erheblich verändern.

Ausbildungsinhalte sind aufgrund der sich wandelnden Anforderungen an die Qualifikationen der Mitarbeiter sowie der sich verändernden Bedingungen des Umfelds einer ständigen Neuorientierung unterworfen. Eng mit der quantitativen Planung ist deshalb die **qualitative Ausbildungsplanung** verknüpft. Wegen der beträchtlichen Dauer der Erstausbildung ergeben sich gerade hier erhebliche Probleme der Bedarfsbestimmung. Im wesentlichen lassen sich sechs globale inhaltliche Felder unterscheiden, aus denen sich diese Planung speist (vgl. *Gabele* 1983):

- Sicherung eines qualifizierten Mitarbeiterstammes,
- Sicherung und/oder Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit,
- Berücksichtigung gesellschaftspolitischer und individueller Bedürfnisse,
- Fähigkeit zur Anpassung,
- Durchführung des Wandlungsprozesses,
- zeitlicher und finanzieller Aufwand.

Die jüngste Diskussion um die „Zukunftsinvestition Berufliche Bildung“ (vgl. *Brückers/Meyer* 1988) spiegelt die Orientierungsbemühungen in diesem komplexen Rahmen anschaulich wider. Dabei zeigt die Untersuchung von *Gabele* (1983, S. 123 ff.), daß sich betriebliche Bildungsinhalte im Spannungsfeld zwischen institutionell-unternehmerischen Argumenten (technologische Veränderungen, Wachstum, Markt) und bildungspolitischen Einflüssen durchaus nicht konsistent entwickeln.

## 5.2 Ausbildungsorganisation

Die Effektivität der Personalausbildung wird neben der Planung entscheidend durch die Ausbildungsorganisation bestimmt. Aufgrund der in vielen Funktionsbereichen kaum vorausschaubaren zukünftigen Anforderungsprofile sowie der zunehmenden Arbeitsteilung und Spezialisierung in der Ablauforganisation der Betriebe mit einer Vielzahl hochkomplexer Abhängigkeiten sind hier zwei Trends erkennbar. Zum ersten wird versucht, die Ausbildungsorganisation nicht mehr unmittelbar bzw. nicht ausschließlich auf eine ganz konkrete fachliche Aufgabenstruktur abzustellen, sondern vielmehr **fachübergreifende Fähigkeiten und Fertigkeiten** zu vermitteln, die einen flexiblen Einsatz des Mitarbeiters, eine auf Integration der Einzeltätigkeiten angelegte Arbeitshaltung und eine auf permanente Veränderung gerichtete Weiterentwicklung begründen. Dieser Problematik ist ein wesentlicher Teil dessen zuzuordnen, was z. B. unter den Schlagworten „Schlüsselqualifikationen“ und „kooperative Selbstqualifikation“ seit einigen Jahren intensiv diskutiert wird. Zum zweiten ist eine zunehmende arbeitsteilige Organisation der Personalausbildung selbst erkennbar, in der fehlende oder ökonomisch nicht hinreichend begründbare innerbetriebliche Ausbildungsmöglichkeiten durch außer- bzw. überbetriebliche Formen der Kooperation kompensiert werden.

### 5.21 Ganzheitliche Anlage der Personalausbildung

Eine im wesentlichen auf die Vermittlung fachspezifischer Fähigkeiten und Fertigkeiten angelegte berufliche Ausbildung gilt in Anbetracht der sich rasch und unvorhersehbar ändernden beruflichen Anforderungen als unzureichend. Schon 1974 hat *Mertens* eine Ergänzung der fachlichen Kompetenz durch die Förderung von Schlüsselqualifikationen gefordert. Diesen auch als extrafunktionale, prozeßungebundene oder innovative Qualifikationen bezeichneten individuellen Leistungsmöglichkeiten (vgl. *Winkelhofer* 1989) wird eine Fülle von Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kenntnissen und Einstellungen subsumiert. Von diesen seien nur genannt: wirtschaftliches Denken, Kommunikations-, Kooperations-, Problemlösungs- und Entscheidungsfähigkeit, Eigenaktivität, Selbstverantwortung, Flexibilität und Kreativität (vgl. etwa *Litzenberg/Tripp* 1987).

Die Diskussion um die Förderung von Schlüsselqualifikationen in der Personalausbildung legt gelegentlich nahe, es ginge um die Rückführung fachlicher Kompetenz zugunsten sozialer und personaler Kompetenzen. Dieses ist insofern richtig, als die bloße Erweiterung fachlicher Wissens- und Könnensstandards oder eine noch weitergehende Spezialisierung eine Anpassung an die technologischen und durch Technologie

ausgelösten Veränderungen nicht mehr gewährleistet, sondern eher behindern. Die Orientierung der betrieblichen Personalausbildung an einem **ganzheitlichen Kompetenzmodell** (vgl. Meyer-Dohm 1988, S. 256 ff.) hat dagegen nicht eine Entspezialisierung zum Ziel, sondern eine Verknüpfung der berufsspezifischen Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten mit personalen und sozialen Denk- und Verhaltensdispositionen, die dem einzelnen ein ganzheitliches Erleben und Mitgestalten betrieblicher Anpassungs- und Innovationsprozesse ermöglichen.

Laur-Ernst (1988) hat in diesem Zusammenhang zu Recht angemerkt, daß für eine entsprechende Ausgestaltung der Personalausbildung durch berufsübergreifende Qualifikationsziele die Aneinanderreihung der berufsunspezifischen Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten aus den Bereichen alter Arbeitstugenden, traditioneller Kultur- und Sozialtechniken und aus dem Feld alltäglichen Wissens kaum Orientierung bietet. Statt dessen schlägt sie vor, die Relevanz der berufsübergreifenden Qualifikationen anhand von drei analytischen Kategorien zu untersuchen, in die sich die derzeit diskutierten berufsübergreifenden Qualifikationen einordnen lassen (Laur-Ernst 1988, S. 16 f.):

- „(1) technikspezifische, formal-methodische Qualifikationen (z. B. Kenntnis von Bedienprozeduren für computerisierte Produktionsmaschinen, programmier-logisches Denken),
- (2) fachinhaltlich übergreifende, „interdisziplinäre“ Kompetenzen (z. B. Elektronik-Kenntnisse für den Metallfacharbeiter) und
- (3) generell relevante, technikenabhängige, personenbezogene Fähigkeiten (z. B. kooperatives Verhalten, Kreativität).“

Die systematische, didaktisch und methodisch fundierte Realisierung dieser Ziele, insbesondere im Bereich der übergreifenden personenbezogenen Fähigkeiten, steht noch an den Anfängen. Die fachwissenschaftlichen Grundlegungen durch die Berufsbildungsforschung, die Berufspädagogik, die Organisationsentwicklungsforschung und die Arbeitswissenschaft sind noch lückenhaft. Gleichwohl gibt es bereits eine kaum noch überschaubare Anzahl von Modellen, deren Ziel die Implementierung berufsübergreifender, handlungsorientierter Qualifikationen ist. Hier seien nur erwähnt das **Lernstatt-Konzept** (vgl. z. B. Decker 1985, S. 219 ff.; Fiesler u. a. 1983; Raschpichler 1988; Reichart 1989), die **Juniorenfirma** (vgl. z. B. Fix 1989) und die **Leittext-Methode** (vgl. z. B. Koch/Schneider 1988; Kröll u. a. 1984; Weissker 1990).

Gemeinsames Kennzeichen dieser Modelle ist, daß sie den Lernprozeß in die reale oder realitätsnahe Umgebung komplexer betrieblicher Arbeits- und Organisationsprozesse verlagern und so eine isolierte, im wesentlichen fachlich und individuell orientierte Lernsituation aufzubrechen suchen. Es erscheint durchaus erfolgversprechend, die Vielfalt der Ansätze mit dem Konstrukt „Kooperative Selbstqualifikation“ zu

fassen, wobei deren besonderes Merkmal „das partnerschaftliche Verhalten von Personen, meist mit unterschiedlichen Fachkenntnissen, (ist), die im Gruppenverband (Projekte, Planungssitzungen, Lernstatt, Qualitätszirkel etc.) bei der Lösung von Problemen voneinander und miteinander lernen/lehren und dabei die bestehenden und entstehenden Konflikte handhaben“ (Heidack 1988, S. 16). Wesentliche Voraussetzung für den Erfolg dieses Ansatzes ist sowohl eine entsprechende Qualifizierung der Ausbilder wie auch eine adäquate Weiterentwicklung der Rolle der Führungskräfte.

Darüber hinaus machen diese Modelle deutlich, daß die Zielsetzung eines permanenten, lebenslangen und sozialen Lernprozesses die klassische Unterscheidung bzw. organisatorische Trennung von betrieblicher Personalausbildung und Personalweiterbildung in der Tendenz aufhebt. Auch inhaltlich verwischen die Grenzen zwischen diesen Bereichen der Personalentwicklung zunehmend (vgl. Abb. 3, S. 749).

## 5.22 Kooperative Ausbildungsformen

Betriebliche Ausbildung ist vom Ansatz her auf die Kooperation verschiedener Träger angelegt. Sieht man einmal von der schon durch die Berufsschulpflicht der Auszubildenden begründeten Zusammenarbeit zwischen Betrieb und Berufsschule ab, so werden – im Berufsbildungsgesetz (§ 22, Abs. 2) ausdrücklich vorgesehene – zwischen- und überbetriebliche Kooperationen in der Berufsausbildung meist da gesucht, wo das einzelne Unternehmen bestimmte, in der Ausbildungsordnung vorgesehene und/oder für die Zielfunktion notwendige Inhalte in der geforderten Qualität und mit vertretbarem Aufwand nicht selbst vermitteln kann. Demzufolge sind die vorrangigen Motive dieser Kooperationen die starke fachliche Spezialisierung vieler Einzelbetriebe, der rasche technologische Wandel und die Kosten der Berufsausbildung.

Grundsätzlich lassen sich zwei Organisationstypen kooperativer Ausbildung differenzieren. Zum einen sind dieses **überbetriebliche Berufsausbildungsstätten**, die mit finanzieller Förderung von Bund, Ländern und Kommunen zumeist durch Kammern, Innungen oder Fachverbände getragen werden und in Lehrgangsform die durch den Einzelbetrieb durchgeführte berufliche Erstausbildung ergänzen. Derzeit stehen in den alten Bundesländern etwa 75 000 Ausbildungsplätze in etwa 600, vorwiegend durch das Handwerk, die Industrie und den Handel genutzten überbetrieblichen Berufsausbildungsstätten zur Verfügung. Die Ursprünge dieser oft auch für andere Maßnahmen der beruflichen Bildung genutzten Einrichtungen gehen bereits auf die Errichtung von Ergänzungslehrwerkstätten und Gemeinschaftslehrwerkstätten zum Ende des vergangenen Jahrhunderts zurück (vgl. *Beicht* u. a. 1987).



Zum anderen werden weitere kooperative Formen der Berufsausbildung unter dem Begriff „Ausbildungsverbund“ zusammengefaßt. Hierunter sind Maßnahmen zu verstehen, die zu einer verbesserten Auslastung vorhandener betrieblicher Ausbildungskapazitäten oder zur Zusammenführung von Teilkapazitäten einzelner Betriebe führen. Folgende, zum Teil ebenfalls seit Jahrzehnten praktizierte Varianten der Verbundausbildung können unterschieden werden (vgl. *Maiwald* 1988, S. 90 ff.; *Schwiedrzik* 1987, S. 19):

1. **Leitbetrieb mit Partnerbetrieben**, wobei ein Betrieb als Ausbildender im Sinne des Berufsbildungsgesetzes fungiert. Er führt einen wesentlichen Teil der Ausbildung selbst durch und koordiniert die Ausbildungsabschnitte, die die Partnerbetriebe übernehmen.
2. **Konsortium von Ausbildungsbetrieben**, bei dem die beteiligten Einzelbetriebe wechselseitig in etwa gleichwertige Anteile der Ausbildung übernehmen.
3. **Betrieblicher Ausbildungsverein** als rechtlich eigenständige Organisation, die als Ausbildender die Ausbildungsverträge abschließt und die Ausbildungsleistungen der Vereinsmitglieder koordiniert.
4. **Betriebliche Auftragsausbildung**, in der ein Betrieb durch zweiseitige Verträge und gegen Kostenerstattung Ausbildungsverpflichtungen anderer Betriebe übernimmt.

Neben der Zielsetzung einer Erhaltung bzw. Herstellung der Ausbildungseignung der Betriebe und der Optimierung der Auslastung der Ausbildungskapazitäten werden mit den kooperativen Ausbildungsformen, insbesondere dem Ausbildungsverbund, auch deutliche Erwartungen an eine Verbesserung der Qualität im Sinne einer moderneren, fachlich ausgeprägteren und breiteren Ausbildung verbunden. Demgegenüber erscheinen vielen Betrieben die Organisation einer Verbundausbildung als zu kompliziert und unübersichtlich, die Organisationskosten als zu hoch und die eigene fachliche Spezialisierung als zu ausgeprägt bzw. die eigene Arbeitsorganisation als mit einem kooperativen Modell unvereinbar. Daneben werden Entfremdungseffekte bei den Auszubildenden durch ihre Kontakte zu anderen Betrieben und Wettbewerbsnachteile durch den Zugang zu Technologien oder zu geschäftlichen Beziehungen befürchtet (vgl. *Schwiedrzik* 1987, s. 29 ff.).

Bei aller Skepsis gegenüber kooperativen Ausbildungsformen, die vielfach auf einen Mangel an Informationen über die Kooperationsmodelle sowie deren konkrete organisatorische, inhaltliche und finanzielle Ausgestaltung zurückzuführen ist (vgl. *Meyer* 1987, S. 69 ff.), dürfte die praktische Bedeutung dieser Gestaltungsmöglichkeit betrieblicher Personalausbildung zunehmen. Hierbei werden im wesentlichen die zunehmende Spezialisierung der Betriebe, die fortschreitende Arbeitsteilung

der Wirtschaft, steigende Anforderungen der Ausbildungsordnungen und damit verbundene höhere Ausbildungskosten, aber auch der schon mehrfach angeführte Faktor der Attraktivität betrieblicher Ausbildung aus Sicht der potentiellen Bewerber die Entwicklung bestimmen. Quantitative Aspekte wie die vor wenigen Jahren noch dominierende Forderung nach einer Ausweitung der Ausbildungskapazitäten zur Reduzierung des Ausbildungsplatzmangels dürften heute nur noch partiell von Bedeutung sein.

Mit der Zunahme der Bedeutung qualitativer Gesichtspunkte der Personalausbildung bietet sich auch in diesem Bereich die Chance, den Stellenwert betrieblicher Ausbildung nicht allein aus dem Blickwinkel betrieblicher Qualifizierung zu bestimmen, sondern in übergreifende Überlegungen der Personalstrategie und der Unternehmensstrategie einzubinden, etwa als ein Weg, um durch Ausbildungskooperationen die langfristigen geschäftlichen Beziehungen zwischen Lieferanten und Kunden zu gestalten.

### 5.3 Ausbildungscontrolling

Ein gemeinhin wenig beachteter Aspekt der Personalausbildung wie der Personalentwicklung insgesamt ist das betriebliche Controlling dieser Aktivitäten. Dieses mag einen Grund darin haben, daß Personalentwicklung und Personalentwicklungskosten vielfach separierte Teile des Planungsprozesses darstellen, wobei die am häufigsten anzutreffende Variante die des Vorlaufs der Bedarfsplanung gegenüber der Kostenplanung darstellen dürfte. Je nach dem Stellenwert der Personalausbildung im Rahmen der Personal- und Unternehmenspolitik und ihrer Fassung als Teil eines Sozialleistungs- oder Investitionskonzepts sind nachträgliche Korrekturen des Ausbildungskostenbudgets mehr oder weniger wahrscheinlich (vgl. *Ackermann* 1983, S. 33 f.).

Dem ist nur vorzubeugen, wenn neben einer begründeten und d. h. aus den Unternehmenszielen abgeleiteten und möglichst simultanen Bedarfs- und Kostenplanung unter Einbeziehung alternativer Beschaffungswege auch der regelmäßige Nachweis über den **Grad der Zielerreichung** gelingt. **Personalentwicklungscontrolling** umfaßt aus dieser Sicht

- die Koordination der Planung, Analyse und Steuerung von Bildungsmaßnahmen,
- die Koordination der Bildungsziele der Unternehmensbereiche und Mitarbeiter und
- die Herstellung von Transparenz im Hinblick auf Bildungskosten und -nutzen.

Bei der Ausgestaltung des Ausbildungscontrolling als Teil eines Personalentwicklungscontrolling können die Bereiche Kostenkontrolle,

Erfolgskontrolle und Rentabilitätskontrolle unterschieden werden (vgl. *Mentzel* 1983, S. 233 ff.). Dabei erfaßt die **Kostenkontrolle** Art und Umfang der entstandenen Kosten, weist sie verursachenden Kostenstellen zu und ermöglicht durch Kostenvergleichsrechnungen die Entscheidung zwischen alternativen Ausbildungsmaßnahmen. Die **Erfolgskontrolle**, bei der der Verfahrensstand durch die komplexen Bewertungs- und Abgrenzungsprobleme zweifellos noch vollkommen unzureichend ist, soll Auskunft darüber ermöglichen, ob und inwieweit die Qualifizierungsziele durch die gewählten Zugänge, die Ausbildungsorganisation, die Inhalte und die Methoden erreicht sind. Die **Rentabilitätskontrolle** führt schließlich die Kosten- und Erfolgskontrolle in Form einer Kosten-Nutzen-Rechnung in einer Messung des Erfolgs der Ausbildungsinvestitionen zusammen.

Auch wenn man der Auffassung folgt, daß „eine eindeutige Bestimmung des Wertes einer Bildungsmaßnahme und ihrer voraussichtlichen Nutzungsdauer nicht möglich“ (*Mentzel* 1983, S. 262) ist, so wird man nicht umhin können, die investiven Bestandteile der Ausbildungskosten bilanztechnisch analog zu Sachinvestitionen zu behandeln. Mit der **Humanvermögensrechnung** liegt – trotz aller Unterschiede zwischen Human- und Sachvermögen – ein gerade in der betrieblichen Diskussion um Bildungsinvestitionen nützlicher Modellansatz vor (vgl. *Mentzel* 1983, S. 262 ff.).

#### 5.4 Marketing für die Personalausbildung

Die Nachfrage qualifizierter Bewerber nach betrieblicher Ausbildung wird, so lassen die heute erkennbaren Entwicklungen begründet vermuten, in den kommenden Jahren den dominierenden Engpaßfaktor für die Personalausbildung darstellen. Eine Kompensation dieses Engpasses wird zum Teil über einen weiteren Ausbau der betrieblichen Weiterbildung und die Nutzung alternativer Beschaffungswege erfolgen können, doch stellen diese Maßnahmen allein ein wettbewerbsfähiges Qualifizierungspotential des Unternehmens nicht sicher. Schon aus diesem Grunde sind für die Personalausbildung die Schaffung und Verwendung von Konzeptionen und Instrumentarien unerlässlich, die man üblicherweise unter dem Begriff Marketing zusammenfaßt. Die Analogie zum betriebswirtschaftlichen Marketing ist deshalb berechtigt, weil sich für die Personalausbildung die Aufgabe der Gestaltung eines Marktes stellt, bei dem Ausbildungsangebote um eine im Vergleich dazu geringere Anzahl von Nachfragern konkurrieren. Die Zweckmäßigkeit der Übertragung eines Marketing-Managements auf im Prinzip non-kommerzielle Angebot-Nachfrage-Situationen haben z. B. *Sarges/Haeberlin* (1980) für den Bereich der Erwachsenenbildung nachgewiesen.

Hierbei gilt es für die Personalausbildung, auf der Basis der Ziele der Personalentwicklung des Unternehmens, der Informationen über die potentiellen Adressaten und der verfügbaren Ressourcen entsprechende Marketingziele abzuleiten und die Marketingstrategie festzulegen. Auf diese hin sind die verfügbaren Instrumente des Marketing für die Personalausbildung zu entwerfen und entsprechend zu kombinieren.

Dieses schließt in Übertragung der Überlegungen von *Sarges/Haeberlin* (1980, S. 36 ff.) die Segmentierung der Adressaten (Zielgruppenbildung), die Angebotsgestaltung (Wahl und Ausgestaltung der Ausbildungsgänge sowie der damit verbundenen Leistungen, etwa einer Übernahmezusage nach erfolgreichem Abschluß der Ausbildung, und deren Abstimmung auf das Interesse der potentiellen Bewerber), die Kommunikationsgestaltung (Öffentlichkeitsarbeit, Werbung, Aktionen, persönliche Kommunikation), die Distributionsgestaltung (Wahl der Ausbildungsorte und der Ausbildungsdauer) sowie die Gegenleistungsgestaltung (Aufwand der Adressaten im Hinblick auf Zeit, finanzielle und „psychische“ Kosten sowie zu tragende Risiken) ein.

Die Planung und Realisierung eines derartigen Marketing-Mix stellt an die Personalausbildung komplexe Anforderungen und ist grundsätzlich auch nicht isoliert, sondern nur als integraler Bestandteil der Personalmarketingkonzeption (vgl. Kapitel 14 in diesem Band) vorstellbar. Dennoch ist diese Aufgabe nur teilweise delegierbar; einzelne Elemente werden auch durch die Personalausbildung selbst zu pflegen sein. Dieses gilt insbesondere für die Schnittstellen, die den in der Abbildung 4 (S. 252) dargestellten, durch die Personalausbildung unmittelbar gestaltbaren Teil der Ausbildung mit den zeitlich vorlaufenden (Schule) oder parallel stattfindenden Berufsausbildungen (an Hoch- und Fachhochschulen oder in außerbetrieblichen Bildungsstätten) betreffen.

Hier bietet es sich an, vor allem den **kommunikativen Aspekt** eines Personalausbildungsmarketing programmatisch zu fassen und entsprechende, der Ausgangssituation des Unternehmens angemessene und für die Zielgruppen der Personalausbildung relevante Elemente zielführend einzusetzen, wobei sich die Differenzierung in ein Schul- und ein Hochschulprogramm anbietet.

Bestandteile eines **Schulprogramms**, in das auch Schüler außerbetrieblicher Bildungsstätten grundsätzlich einzubeziehen sind, könnten sein:

- ein Informations-Service, über den schriftlich oder mündlich detaillierte Informationen über die betrieblichen Ausbildungsangebote und Funktionen abrufbar sind,
- Unternehmensbesichtigungen, die Schülern, Lehrern und Eltern auch außerhalb des „Tages der offenen Tür“ ein persönliches Kennenler-

nen der betrieblichen Ausbildungs- und Arbeitsbedingungen erlauben,

- Praktikumsangebote für Schüler, die über mehrere Tage sowohl eine Einbindung in betriebliche Arbeitsgruppen wie auch in Ausbildungsklassen ermöglichen,
- Praktikumsangebote für Lehrer und Berufsberater, die einerseits ein Kennenlernen der betrieblichen Arbeitsorganisation und andererseits einen Einblick in das betriebliche Ausbildungswesen eröffnen,
- Angebote an Schüler für die Teilnahme an bestimmten Ausbildungsabschnitten, z. B. Fachkursen,
- Fördermöglichkeiten für Schüler mit besonderen, betrieblich interessanten Begabungen,
- PR- und Werbeaktionen zur Förderung des Bekanntheitsgrades des Betriebes als Ausbilder und Arbeitgeber.

Als Elemente eines **Hochschulprogramms** sind darüber hinaus denkbar (vgl. hierzu auch Kapitel 14 in diesem Handbuch):

- Präsentationen des Unternehmens in Hochschulen/Fachhochschulen
- Kooperationen bei Diplomarbeiten, Dissertationen und Forschungsprojekten
- Wahrnehmung von Lehraufträgen und Fachvorträgen durch Unternehmensvertreter
- Stipendien oder Teilstipendien für Studenten mit besonderen, für das Unternehmen interessanten Studienrichtungen,
- Betreuung der ehemaligen Auszubildenden, die sich nach Abschluß ihrer betrieblichen Ausbildung für ein Hochschul- oder Fachhochschulstudium entschieden haben.

Es versteht sich von selbst, daß diese – keinesfalls erschöpfend dargestellten – Möglichkeiten nicht für Betriebe aller Größenordnungen und für jedes Spektrum von Qualifizierungszielen gleichermaßen relevant sind. Ihre Wirkungen und Wechselwirkungen sind zudem in dem je besonderen betrieblichen Zusammenhang durchaus unterschiedlich. Es wird, wie im übrigen bei den anderen Instrumenten eines Marketing für die Personalausbildung auch, darauf ankommen, die je wirkungsvollsten Maßnahmen zu einem Gesamtkonzept zu verbinden. Die Frage eines „Ob überhaupt“ dürfte sich allerdings nicht mehr stellen. Zum einen kann auch bei etablierten Ausbildungsbetrieben nicht erwartet werden, daß sich das betriebliche Ausbildungsangebot im Markt quasi von selbst durchsetzt, zum anderen ist festzustellen, daß viele Unternehmen längst die Chance erkannt haben, sich durch ein mehr oder weniger ausgefeiltes Bildungsmarketing vom Wettbewerb abzuheben.

## 6. Zusammenfassung

Die Personalausbildung steht aufgrund der demographischen Entwicklung sowie der technologischen und organisatorischen Veränderungen vor neuen Herausforderungen. In dieser Situation ist es geboten, die betrieblichen Ausbildungsziele vor dem Hintergrund der Veränderungen präzise zu definieren, Personalausbildung in der wechselseitigen Abhängigkeit zu anderen Unternehmensbereichen zu fassen und bei ihrer Planung und Gestaltung die ganze Bandbreite der möglichen Modelle und Organisationsformen zu nutzen. Dieses schließt die professionelle Erschließung der Zielgruppen der Personalausbildung sowie ein aktives Bemühen um den Nachweis ihrer Effizienz ein.

### Literatur

- Ackermann, K. F.* (1983), Die Planung des Bedarfs an Auszubildenden. In: *Weber, W.* (Hrsg.), S. 9–38
- Baethge, M., Nevermann, K.* (Hrsg.) (1984), Organisation, Recht und Ökonomie des Bildungswesens, Stuttgart
- Beicht, U., Holzschuh, J., Wiederhold, S.* (1987), Strukturdaten überbetrieblicher Berufsbildungsstätten 1984, Berlin/Bonn
- Blankertz, H., Derbolav, J., Kell, A., Kutscha, G.* (Hrsg.) (1982), Sekundarstufe II – Jugendbildung zwischen Schule und Beruf, Stuttgart
- Brückers, W., Meyer, N.* (Hrsg.) (1988), Zukunftsinvestition Berufliche Bildung (Bd. 1 bis 5)
- Bundesanstalt für Arbeit (1988), BERUF Aktuell, Ausgabe 1988/89, Mannheim
- Bundesinstitut für Berufsbildung (1988), Bekanntmachung des Verzeichnisses der anerkannten Ausbildungsberufe und des Verzeichnisses der zuständigen Stellen, Bundesanzeiger, Köln
- Bundesminister für Bildung und Wissenschaft (1984), Bericht der Bundesregierung zur Sicherung der Zukunftschancen der Jugend in Ausbildung und Beruf, Bad Honnef
- Bundesminister für Bildung und Wissenschaft (1988), Das duale System der Berufsbildung in der Bundesrepublik Deutschland – Grundsätze und Erfahrungen, Köln
- Bundesminister für Bildung und Wissenschaft (1989 a), Berufsbildungsbericht 1989, Bad Honnef
- Bundesminister für Bildung und Wissenschaft (1989 b), Grund- und Strukturdaten 1989/90, Bad Honnef
- Bundesminister für Bildung und Wissenschaft (1989 c), Ausbildung und Beruf. Rechte und Pflichten während der Berufsausbildung, 24., überarb. Aufl., Bielefeld
- Bundesminister für Bildung und Wissenschaft (1990), Berufsbildungsbericht 1990, Bad Honnef
- Decker, F.* (1985), Aus- und Weiterbildung am Arbeitsplatz. Neue Ansätze und erprobte berufspädagogische Programme, München
- Deutscher Bildungsrat (1970), Zur Verbesserung der Lehrlingsausbildung. Empfehlungen der Bildungskommission, Stuttgart

- Eckardstein, D. von u. a.* (Hrsg.) (1990), Personalwirtschaftliche Probleme in DDR-Betrieben. München/Mering
- Fachhochschule Hannover (1989), Studium im Praxisverbund. Integration von betrieblichen Praxisblöcken und Fachhochschulstudium im Bereich Fertigungsinformatik, Hannover
- Falk, R.* (1987), Die Qualifizierungsoffensive. In: *Göbel, U., Schlaffke, W.* (Hrsg.), S. 141–146
- Fiesler, V., Hohmann, R., Laber, J., Obermeier, P., Reichart, L., Rodermund, K.* (1983), BMW Lernstatt, München
- Fix, W.* (1989), Juniorenfirmen. Ein innovatives Konzept zur Förderung von Schlüsselqualifikationen, Berlin
- Franke, G.* (1982), Individualisierung und Differenzierung in der Berufsausbildung. Ansätze, Probleme, Perspektiven, Berlin
- Friede, Ch. K.* (Hrsg.) (1988), Neue Wege in der betrieblichen Ausbildung, Heidelberg
- Gabele, E.* (1983), Betriebliche Bildungsinhalte im Spiegel akuter inner- und außerbetrieblicher Veränderungen. In: *Weber, W.* (Hrsg.), S. 111–129
- Georg, W.* (1986), Einführung in die Grundlagen des Berufsbildungsrechts, 5., verb. Aufl., Bielefeld
- Göbel, U., Schlaffke, W.* (Hrsg.) (1987), Berichte zur Bildungspolitik 1987/88 des Instituts der deutschen Wirtschaft, Köln
- Golas, H. G.* (1990), Berufs- und Arbeitspädagogik für Ausbilder (Bd. 2). Jugendliche in der Ausbildung, Rechtsgrundlagen, 6., überarb. Aufl., Düsseldorf
- Guder, M.* (1990), Berufsbildung in der DDR – Stand und Ausblick, in: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, 19, 4, S. 3–9
- Hambusch, R.* (1979), Personal- und Ausbildungswesen, Darmstadt
- Hecker, U.* (1989), Betriebliche Ausbildung: Berufszufriedenheit und Probleme. Eine bundesweite Repräsentativbefragung von Auszubildenden ab dem zweiten Lehrjahr (Berichte zur beruflichen Bildung, H. 106), Berlin/Bonn
- Heidack, C.* (1989), Zum Verständnis von kooperativer Selbstqualifizierung – Entwicklungen, Konzept, Übersicht. In: *Heidack, C.* (Hrsg.), S. 16–29
- Heidack, C.* (Hrsg.) (1989), Lernen der Zukunft. Kooperative Selbstqualifizierung – die effektivste Form der Aus- und Weiterbildung im Betrieb, München
- Hentze, J.* (1989), Personalwirtschaftslehre 1. Grundlagen, Personalbedarfsermittlung, -beschaffung, -entwicklung und -einsatz, 4., überarb. Aufl., Bern/Stuttgart
- Jacob, K.* (1990), Betriebliche Erfahrungen bei der Aus- und Weiterbildung von Berufstätigen in der DDR. In: *Eckardstein, D. von u. a.* (Hrsg.), S. 231–240
- Klöfer, K.* (1977), Betriebliches Bildungswesen, Bielefeld
- Koch, J., Schneider, P.-J.* (1988), Leittexte und Lernstudio in der kaufmännischen Berufsausbildung. In: *Koch, R.* (Hrsg.), S. 91–98
- Koch, R.* (Hrsg.) (1988), Technischer Wandel und Gestaltung der beruflichen Bildung. Forschungsergebnisse, Modellversuche, Perspektiven, Berlin/Bonn
- Konegen-Grenier, Ch.* (1987), Das Erbe der Bildungsreform: Förderstufe – Gesamtschule – Kollegschule. In: *Göbel, U., Schlaffke, W.* (Hrsg.), S. 93–114
- Kramer, W.* (1981), Abiturientenprogramme in der Wirtschaft. In: *Kramer, W., von Landsberg, G.* (Hrsg.), S. 9–53
- Kramer, W.* (1989), Abiturientenausbildung der Wirtschaft. Die praxisnahe Alternative zur Hochschule, 6. Aufl., Köln

- Kramer, W., von Landsberg, G. (Hrsg.) (1981), Abiturientenprogramme und Traineeprogramme in der Wirtschaft, Berlin
- Kröll, W., Schubert, U., Schubert, G., Rottluff, J. (1984), Mehr Selbständigkeit und Teamarbeit in der Berufsbildung. Selbststeuerung von Lernprozessen in der Ausbildungspraxis der Ford-Werke AG, Berlin/Bonn
- Kuratorium der Deutschen Wirtschaft für Berufsbildung (Hrsg.) (1982), Zur Zukunft der beruflichen Bildung. Grundaussagen der Wirtschaft, Köln
- Kutscha, G. (1982), Das System der Berufsausbildung. In: Blankertz, H., Derbolav, J., Kell, A., Kutscha, G. (Hrsg.), S. 173–202
- Landesarbeitsamt NRW (1988), Alternativen zum Studium in NRW, Düsseldorf
- von Landsberg, G. (1981), Traineeprogramme in der Wirtschaft. In: Kramer, W., von Landsberg, G. (Hrsg.), S. 55–127
- Laur-Ernst, U. (1988), Berufsübergreifende Qualifikationen und neue Technologien – ein Schritt zur Entspezialisierung der Berufsbildung? In: Koch, R. (Hrsg.), S. 13–25
- Litzenberg, G., Tripp, W. (1987), Methoden zur Förderung von Schlüsselqualifikationen. In: Kuratorium der Deutschen Wirtschaft für Berufsbildung (Hrsg.), S. 18–20
- Kuratorium der Deutschen Wirtschaft für Berufsbildung (Hrsg.) (1987), Berufliche Bildung und Innovation. Jahrestagung 1987 der kaufmännischen Ausbildungsleiter, Bonn
- Maiwald, R. (1988), Ausbildungsverbund – ein neues Modell im Berufsbildungssystem. In: Friede, Ch. K. (Hrsg.), S. 89–100
- Mentzel, W. (1983), Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung. Mitarbeiter motivieren, fördern und weiterbilden, 2., überarb. Aufl., Freiburg i. Br.
- Mertens, D. (1974), Schlüsselqualifikationen. Thesen zur Schulung für eine moderne Gesellschaft, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 1, S. 36–43
- Meyer, K., Schwiedrzik, B. (Hrsg.) (1987), Der betriebliche Ausbildungsverbund – Praxis und Rechtsfragen, Berlin/Bonn
- Meyer-Dohm, P. (1988), Bildungsarbeit im lernenden Unternehmen. In: Meyer-Dohm, P., Tuchtfeldt, E., Wesner, E. (Hrsg.), S. 249–271
- Meyer-Dohm, P., Tuchtfeldt, E., Wesner, E. (Hrsg.) (1988), Der Mensch im Unternehmen, Bern/Stuttgart
- Osswald, R. (1988), Die Berufsakademie Baden-Württemberg. Eine Idee und ihre Verwirklichung, Stuttgart
- Raschpichler, R. (1988), Das Lernstatt-Konzept in der Ausbildung. In: Friede, Ch. K. (Hrsg.), S. 101–106
- Reichart, L. (1989), Kooperative Selbstqualifizierung durch Lernstatt. Eine kritische Reflexion der Lernstatt-Philosophie. In: Heidack, C. (Hrsg.), S. 249–262
- Sarges, W., Haeblerlin, F. (1980), Marketing für die Erwachsenenbildung. In: Sarges, W., Haeblerlin, F. (Hrsg.), S. 18–65
- Sarges, W., Haeblerlin, F. (Hrsg.) (1980), Marketing für die Erwachsenenbildung, Hannover
- Schmidt-Hackenberg, B., Höpke, I., Lemke, I.G., Pampus, K., Weissker, D. (Hrsg.) (1990), Neue Ausbildungsmethoden in der betrieblichen Berufsausbildung. Ergebnisse aus Modellversuchen, 3., erg. Aufl., Berlin/Bonn



- Schwiedrzik, B.* (1987), Verbundausbildung – Anlässe, Meinungen, Perspektiven. In: *Meyer, K., Schwiedrzik, B.* (Hrsg.), S. 13–60
- Stratmann, K.* (1982), Geschichte der beruflichen Bildung. In: *Blankertz, H., Derbolav, J., Kell, A., Kutscha, G.* (Hrsg.), S. 173–202
- Stratmann, K., Pätzold, G.* (1984), Institutionalisierung der Berufsbildung, in: *Baethge, M., Nevermann, K.* (Hrsg.), S. 114–134
- Weber, W.* (Hrsg.) (1983), Betriebliche Aus- und Weiterbildung. Ergebnisse der betriebswirtschaftlichen Bildungsforschung, Paderborn/München/Wien/Zürich
- Weissker, D.* (1990), Neue Ausbildungsmethoden in der betrieblichen Berufsausbildung. In: *Schmidt-Hackenberg, B., Höpke, I., Lemke, I.G., Pampus, K., Weissker, D.* (Hrsg.), S. 9–74
- Winkelhofer, G. A.* (1989), DV-Berufe. Qualifikationsanforderungen und ihre Auswirkungen auf die berufliche Aus- und Weiterbildung, München/Mering
- Zedler, R.* (1987), Berufliche Bildung angesichts geburtenschwacher Jahrgänge. In: *Göbel, U., Schlaffke, W.* (Hrsg.), S. 115–125



# Kapitel 23

## Personalweiterbildung

von *Peter Schneider*

Vorbemerkung . . . . .	776
1. Bedarfserhebung der Weiterbildung . . . . .	777
1.1 Vorgehensweisen bei der Erhebung . . . . .	780
1.2 Mitwirkung des Betriebsrats . . . . .	780
1.3 Beispiel einer Bedarfserhebung . . . . .	781
2. Adressaten der Weiterbildung . . . . .	781
2.1 Festlegung der Zielgruppen . . . . .	783
2.2 Information der Adressaten . . . . .	783
2.3 Beispiel für eine Adressateninformation . . . . .	784
3. Lernziele der Weiterbildung . . . . .	784
3.1 Fachliche Weiterbildung . . . . .	786
3.2 Persönliche Weiterbildung . . . . .	787
3.3 Management-Weiterbildung . . . . .	788
4. Planung der Weiterbildung . . . . .	790
4.1 Zeitlicher Aufwand . . . . .	791
4.2 Kosten der Weiterbildung . . . . .	792
4.3 Konzeption von Veranstaltungen . . . . .	794
5. Realisierung der Weiterbildung . . . . .	797
5.1 Auswahl der Trainingsformen . . . . .	797
5.2 Einsatz adäquater Medien . . . . .	799
5.3 Anforderungen an Referenten . . . . .	801
6. Transfer der Weiterbildung . . . . .	803
6.1 Beurteilung der Seminarveranstaltung . . . . .	804
6.2 Nachbereitung des Seminars . . . . .	808
6.3 Mitarbeit des Vorgesetzten . . . . .	809
7. Zusammenfassung . . . . .	810
Literatur . . . . .	810

## Vorbemerkung

Unternehmen geben heute viel Geld für Weiterbildung aus, 1990 in zweistelliger Milliardenhöhe. Die Angaben schwanken zwischen 12 und 36 Milliarden Mark. Begründet werden diese Investitionen mit der immer kürzeren Halbwertszeit unseres Wissens. Der betriebliche Weiterbildungsbereich hat heute eine so große gesamtgesellschaftliche Bedeutung erlangt, daß politische Institutionen beginnen, sich mit seiner Regulierung zu befassen. So veröffentlichte die Behörde für Schule und Berufsbildung einen umfangreichen Entwurf über die „Weiterbildung in Hamburg“ (1987), in dem nach „angemessenen Rahmenbedingungen“ auch für die betrieblichen Maßnahmen verlangt wird, mit denen der Staat ein „ausreichendes und einwandfreies Weiterbildungsangebot“ für die Arbeitnehmer gewährleisten soll. Noch jedoch spielt sich die innerbetriebliche Weiterbildung in einem durch die Unternehmen bestimmten Freiraum ab, den zu gestalten im Ermessen der für das Personal Verantwortlichen liegt. Es gilt, diesen Freiraum für die individuellen Erfordernisse des Unternehmens zu nutzen.

Auf dem technischen Sektor sind Investitionen in immer kürzeren Zeitabständen normal; im Bereich Personal hat sich dieser Gedanke noch nicht überall durchgesetzt. Dennoch bedarf es auch hier der ständigen Anpassung der Qualifikation. Auf dem Gebiet der Datenverarbeitung z. B. hat sich in den letzten Jahren eine Revolution vollzogen, die etwa die Trennungslinie zwischen herkömmlichen und neuen Arbeitsmethoden deutlich zieht: mechanische Schreibmaschine gegen Textverarbeitung am Bildschirm, Karteikarten gegen Datenbanken, Zeichenbrett gegen CAD. Ebenso ist in der Personalführung, im Verkauf oder Controlling Weiterbildung wichtig für den Innovationstransfer: Führungskräfte müssen sich mit den veränderten gesellschaftlichen Strömungen vertraut machen, um Mitarbeiter zu finden, richtig einzusetzen und zu halten; Verkäufer müssen heute mehr beratende denn überredende Funktionen erfüllen; die Ergebnisse des Controlling sind adressatengerecht und anwenderfreundlich aufzubereiten.

Als Personalweiterbildung sehen wir innerbetriebliche Bildungsmaßnahmen an, die in hausinternen Veranstaltungen von internen oder externen Trainern durchgeführt und vom Unternehmen geplant, verantwortet und finanziert werden. Ihr Ziel ist die Verbesserung des Wissens, Könnens, Anwendens und Verhaltens im Hinblick auf den aktuellen Stand des jeweiligen Fachgebiets. Weiterbildung ist die Fortsetzung der Ausbildung unter veränderten Voraussetzungen. Der Begriff wird auch synonym zu Fortbildung, Schulung, Training, Erwachsenenbildung, Anpassungsqualifikation oder Umschulung verwendet. Institute, Fach-

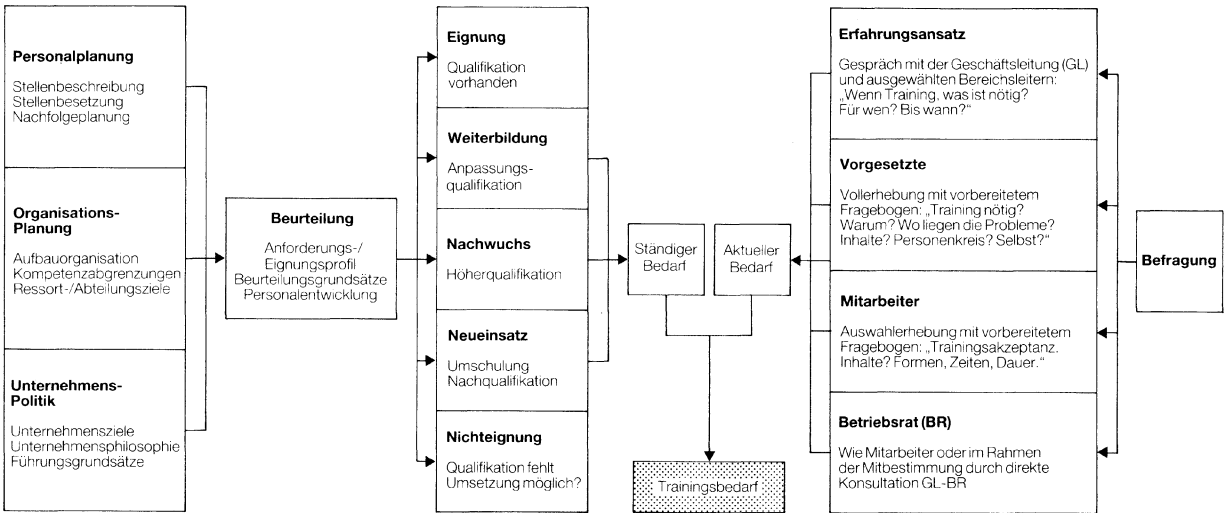
trainer, Abteilungen von großen Unternehmen, Handels- und Handwerkskammern, Städte und Gemeinden, Volkshochschulen und Universitäten bieten heute Weiterbildung mit einer unübersehbaren Zahl von Themen für eine unbegrenzte Zahl von Zielgruppen an.

Weiterbildung im Unternehmen sollte sich sowohl an den Wissensdefiziten der Mitarbeiter als auch an den Zielvorstellungen des Unternehmens orientieren (vgl. Abb. 1, S. 778 f.). Personal- und Organisationsplanung sowie die Unternehmenspolitik bilden den Rahmen, in dem Beurteilungen über den Leistungsstand der Mitarbeiter abgegeben werden können. Sie signalisieren den ständigen Qualifikationsbedarf. Durch Befragung von Vorgesetzten, Mitarbeitern, Betriebsräten und durch den Erfahrungsansatz kristallisiert sich der aktuelle Bedarf heraus. Zusammen ergeben sie den Trainingsbedarf eines Unternehmens. Dieser kann nur sinnvoll befriedigt werden, wenn er unter einer klaren Zielsetzung steht. Daraus ergibt sich die Programmplanung, Organisation und Veranstaltungsplanung, deren Zusammenspiel eine Erfolgskontrolle der Maßnahmen ermöglicht, sie an der Zielsetzung mißt und Einfluß auf sie nimmt.

## 1. Bedarfserhebung der Weiterbildung

Weiterbildung ist nicht nur zur Behebung von Defiziten zu planen. Sie muß neben der Anpassung der Qualifikation an veränderte Arbeitsbedingungen auch die Innovationsbereitschaft, die Persönlichkeit, die Aufstiegsmöglichkeiten, die Flexibilität oder die Identifikation mit dem Unternehmen stärken. Auf der Suche nach praktikablen Ansätzen kann man sich auf bereits vorhandene Erfahrungen stützen. Es gibt Erfahrungsaustauschkreise von Weiterbildungsverantwortlichen in vielen Städten, bei der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGfP) oder das Gespräch mit Kollegen. Ebenso kann man sich von Unternehmensberatern Rat holen. Für Weiterbildung gibt es eine Reihe von Fachzeitschriften, in denen man die derzeitigen Trends nachlesen kann, die aber auch wegen der Fülle der Problematisierung oft verwirren.

Die Verantwortlichen (Personalleitung, Personalentwicklung, Trainingsabteilung, Vorgesetzte) sind gut beraten, wenn sie selbst eine Zielvorstellung vom Wissen, Können und Verhalten von Mitarbeitern und Mitarbeitergruppen entwickeln und mit der Unternehmensrealität vergleichen. Gerade die rechtzeitige Antizipation der benötigten Fähigkeiten und Fertigkeiten von Mitarbeitern läßt die Weiterbildung zukunftsweisend arbeiten, statt mit defizitärer Pädagogik den Aufgabenstellungen hinterherzueilen. Hier könnte auch eine qualitativ betriebene Personalplanung sehr hilfreich sein. Mit einer solchen Zielsetzung – die



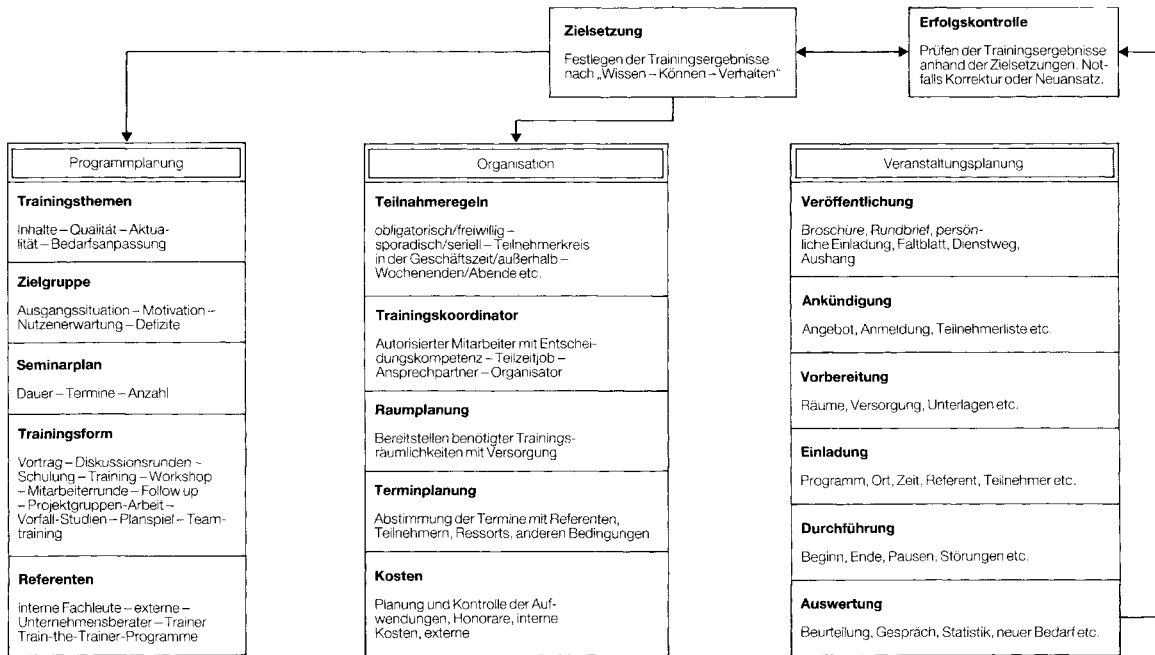


Abbildung 1: Ablaufkonzept innerbetrieblicher Weiterbildung

mit den Opinion-Leaders abzustimmen ist – kann eine realistische Bedarfsaufnahme begonnen werden.

### 1.1 Vorgehensweisen bei der Erhebung

Erfahrungen zeigen, daß die Vorgesetzten nur bedingt in der Lage sind, den Bedarf für ihre Mitarbeiter anzugeben oder vorausschauend zu planen. Umfragen mit Themenlisten zeigen Scheinerfolge: Es wird viel angekreuzt aber wenig teilgenommen. Eher kommt man zu Ergebnissen, wenn man Mitarbeiter aller Ebenen (z. B. in Diskussionsrunden) persönlich befragt und ihnen auch Vorschläge über inhaltliche Bereiche macht, Zielgruppen mit ihren spezifischen Belangen direkt anspricht, sich Beurteilungen ansieht oder Problem- und Konfliktsituationen analysiert.

Zur gezielten Bedarfserhebung kann man beispielsweise die technische Ausrüstung der Sekretärin, ihre Aufgaben, Zeitauslastung oder ihr Verhalten (z. B. am Telefon) unter dem Aspekt analysieren, welche Anforderung jeweils zu stellen ist, und so z. B. herausfinden, daß die eine eher als Schreibkraft, die andere als Assistentin, eine dritte als Kontaktperson nach außen wichtig ist. Im Vergleich mit ihrer tatsächlichen Leistung ergibt sich ein genau definierter Bedarf, der auch noch an ihrer Fähigkeit zur Änderung justiert werden kann. Ähnliches ist für den Kreis der Führungskräfte, des Verkaufspersonals, der Sachbearbeiter aller Fachrichtungen usw. zu durchdenken. Die Motivation zur Weiterbildung steigt, wenn den Beteiligten das Ziel klar und vor allem erstrebenswert erscheint. Dient ein Seminar lediglich dazu, falsche Verhaltensweisen zu ändern oder fehlende Kenntnisse zu ersetzen, so werden Mitarbeiter nur ungern teilnehmen; denn das bedeutet für sie, ein Manko zuzugeben. Können dagegen Mitarbeiter eigene Ziele definieren, so ist der Ehrgeiz, sie zu erreichen und dazu Kurse zu besuchen, geweckt.

### 1.2 Mitwirkung des Betriebsrats

In diesem Zusammenhang sei darauf hingewiesen, daß nach dem Betriebsverfassungsgesetz der Betriebsrat „bei der Durchführung von Maßnahmen der betrieblichen Berufsbildung mitzubestimmen“ hat (§ 98 BetrVG). Dieses Recht – das sich auch auf die Weiterbildung bezieht – ist eher kontrollierend und justierend (Teilnehmerauswahl, Zeitpunkt, Zeitdauer), denn als aktives Gestalten der Inhalte von Weiterbildung gedacht. Dem Betriebsrat steht jedoch ein Beratungs- und Vorschlagsrecht bei Einführung betrieblicher und außerbetrieblicher Bildungsmaßnahmen innerhalb und außerhalb der Arbeitszeit zu (§ 97 BetrVG). Der Arbeitgeber hat auf Verlangen des Betriebsrats mit diesem Fragen der Berufsbildung der Arbeitnehmer des Betriebs zu beraten.



d. h. mit dem Ziel einer Einigung zu besprechen (*Fitting et al.* 1990). In manchen Betrieben bestehen Betriebsvereinbarungen darüber; auch die Einrichtung paritätisch besetzter Bildungsausschüsse kann zweckmäßig sein. Der Betriebsrat ist nicht zuständig für Bildungsmaßnahmen für leitende Angestellte. Ob der Arbeitgeber, soweit er nicht gesetzlich dazu verpflichtet ist, überhaupt Einrichtungen der Berufsbildung schafft oder Berufsbildungsmaßnahmen durchführt, obliegt seiner Entscheidung (*Fitting et al.* 1990).

### 1.3 Beispiel einer Bedarfserhebung

Das Beispiel eines (ausgewerteten) Fragebogens unter Sekretärinnen soll eine gezielte Befragung demonstrieren (vgl. Tab. 1, S. 782). Um den Weiterbildungsbedarf richtig einschätzen zu können, wurde die Umfrage nach Trainingswünschen mit der Frage nach den Schwerpunkten der jetzigen Tätigkeit verbunden. Aus der Gegenüberstellung kann man entnehmen, welche Kenntnisse nach eigener Einschätzung bereits vorhanden sind. Ebenfalls ist aus den Angaben ein Trend nach aufgabenüberschreitender Wissenserweiterung ablesbar. Falsch wäre es in diesem Fall, Themen der Sekretariatsorganisation oder des Korrespondenz-Trainings in den Mittelpunkt der Weiterbildung zu stellen, während der Bereich der angewandten Psychologie im Sekretariat in unserem Beispiel großes Interesse hervorgerufen hat. Ebenso ist ablesbar, daß die Nutzung des PC noch in den Anfängen steckt, die Information darüber aber gewünscht wird. Diese Erhebung konnte erst nach intensiven Gesprächen mit den Betroffenen erstellt werden. Sie trifft das Arbeitsgebiet dieser Zielgruppe genau. Das zeigte sich auch daran, daß es von den Befragten keine Ergänzungen zu den Themenstellungen gab. Das hierauf basierende Programm entsprach den Erwartungen und wurde voll akzeptiert.

## 2. Adressaten der Weiterbildung

Mitarbeiter mit höherer Qualifikation nehmen häufiger freiwillig an Weiterbildungsmaßnahmen teil als un- und angelernte Arbeiter, Männer eher als Frauen und Jüngere eher als Ältere. Das mag unterschiedlich begründet sein, hängt aber hauptsächlich mit den Bedürfnissen und der richtigen Information des jeweiligen Personenkreises zusammen. Mitarbeiter mit vergleichbaren Aufgaben, Führungskräfte, neue Mitarbeiter, Frauen, Auszubildende – sie alle können z. B. auch als Gruppen ein Ziel der Weiterbildung sein. So ist in den letzten Jahren der Zielgruppe „Frauen“ ein besonderes Augenmerk mit dem Ansatz der Frauenförderung gewidmet worden. Bei Sichtung der innerbetrieblichen Weiterbildungsangebote nach Zielgruppen stellte *Schmidtke* (1984)

Tabelle 1: Fragebogenauswertung – Weiterbildung für Sekretärinnen

Diese Inhalte benötige ich für meine jetzigen Aufgaben:			Ausgewertete Umfrage (N = 46)	Das Training dieser Inhalte interessiert mich:		
häufig	manchmal	nie		sehr	etwas	gar nicht
<b>Sekretariatsorganisation</b>						
20	6	13	Postein- und -ausgang effektiver erledigen	6	6	34
2	19	14	Erstellen v. Checklisten für Routinearbeiten	5	6	35
8	18	10	Reorganisation der Ablage	11	11	24
12	10	13	Visualisierung unerledigter Arbeiten	5	10	31
14	10	10	Informationsorganisation und -aufarbeitung	16	4	26
22	4	10	Terminplanung	13	10	23
<b>Effektive Nutzung des PC</b>						
2	4	27	Textverarbeitung mit dem PC	21	6	19
-	1	31	Terminplanung und -überwachung mit PC	19	7	20
-	3	32	Grafikerstellung mit dem PC	16	9	21
2	7	24	Datenverwaltung mit dem PC	22	7	17
1	6	26	Tabellarische/statist. Aufstellungen mit PC	23	3	20
-	1	30	PC als Kommunikationsmedium (Teletex, ext. Daten)	20	12	14
<b>Korrespondenz-Training</b>						
9	19	8	Briefe ansprechend formulieren	18	8	20
4	15	17	Musterbriefe formulieren und verwenden	6	9	31
6	4	19	Texte sinnvoll programmieren	13	7	26
4	6	25	Abfassung von Protokollen und Berichten	17	8	21
16	11	4	Auffrischen: Rechtschreiben, Grammatik, Zeichensetzung	11	9	26
18	4	6	Kurs Maschineschreiben	-	1	45
<b>Arbeitstechniken (spez. für Sekretärinnen)</b>						
11	8	12	Zeitmanagement	17	6	23
8	9	13	Selbstmanagement	18	7	21
4	12	13	Problemlösungs- und Kreativitätstechniken	21	5	20
16	8	6	Verhalten und Überzeugen am Telefon	14	9	23
4	16	15	Telex, Datex, Teletex, Btx, int. Datennetz	22	10	14
<b>Angewandte Psychologie im Sekretariat</b>						
14	9	13	Gesprächsführung/Kommunikationstraining	22	3	21
7	20	7	Umgang mit Konflikten	24	6	16
8	15	8	Teamarbeit (sozialpsych. u. gruppendyn. Grundlagen)	17	7	22
15	8	7	Gedächtnis- und Konzentrationstechnik	27	3	16
19	13	3	Umgang mit Streß	30	4	12
10	12	8	Alles über Motivation	20	9	17
18	4	6	Arbeiten mit dem Chef und der Hierarchie	24	9	13
<b>Führungswissen transparent gemacht</b>						
6	7	17	Aufgaben des Managers	15	10	21
4	12	15	Führungstechniken	17	9	20
4	12	18	Gesetze erfolgreicher Unternehmenführung	13	10	23
5	12	14	Was geschieht im Führungskräfte-Training?	20	9	17
<b>Betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse</b>						
2	16	12	Allgem. betriebs- u. volkswirtsch. Zusammenhänge	18	9	19
1	14	18	Finanz- und Rechnungswesen	10	14	22
6	9	17	Marketing und Vertrieb	21	10	15
2	12	18	Personalwesen	14	18	14
7	15	10	Wie und woran arbeiten andere Ressorts?	25	11	10

fest, daß den Führungskräften etwa drei Viertel der Maßnahmen zugute kommen. Sie zieht den Schluß: „So bedeutsam und wegweisend kann der technologische und wirtschaftliche Wandel für Betriebe und ihre Weiterbildungsplanung nun auch wieder nicht sein [...]“.

## 2.1 Festlegung der Zielgruppen

Um eine zielgerichtete Weiterbildung aller Mitarbeiter zu erreichen, ist eine der Struktur des Unternehmens angepaßte Festlegung des Personenkreises und ihres Weiterbildungsbedarfs als Grobziel und Handlungsrahmen festzulegen. Ein Beispiel für die Gliederung des Weiterbildungs-Angebots an Zielgruppen könnte folgendermaßen aussehen:

- **Führungskräfte** (Ziel: Erweiterung der **sozialen Kompetenz**)
  - Management
  - Mittleres Management
  - Unterer Führungskreis
  - Nachwuchskräfte
- **Fachkräfte** (Ziel: Erhaltung der **Fachkompetenz**)
  - kaufmännisches Personal  
(Verkäufer, Controller, Abrechner etc.)
  - technisches Personal  
(Einrichter, Maschinenbediener, Wartungspersonal etc.)
- **Spezialisten** (Ziel: Aktualisierung der **Spezialkompetenz**)
  - EDV-Anwender
  - Sicherheitsingenieure
  - Ausbilder
  - Trainer
- **Spezielle Gruppen** (Ziel: Aufbau und Erhalt **spezieller Kompetenz**)
  - Frauen
  - Neue Mitarbeiter
  - Fremdsprachenanwender etc.

## 2.2 Information der Adressaten

Wie für jedes erfolgreiche Produkt muß auch für Weiterbildung aufklärend informativ geworben werden. In der Weiterbildung meint man häufig, das Produkt (der Titel, der Inhalt) und der erhobene Bedarf sprächen für sich. Auch hier müssen jedoch Produktvorteile herausgestellt und „Kaufanreize“ geboten werden. „Für das Lernen zu werben“, resümiert *Saterdag* (1984, S. 21), „Bedingungen für einen leichteren Einstieg zu schaffen, Weiterbildungsaktivitäten dann so zu gestalten, daß sie sich einfach in die Vorstellungswelt und in die Lebensläufe der bisher unterrepräsentierten Zielgruppen einfügen lassen, und schließ-

lich: der Bildung bei ihnen das Etikett des Elitären oder Fremden zu nehmen – daran wird noch hart zu arbeiten sein [...]“.

An die Stelle der noch üblichen Hochglanzbroschüren sollte daher die adressatenwirksam aufbereitete Information treten, die sich dem Kommunikationsverhalten in unserer Gesellschaft anpaßt. Weitere Informationsmöglichkeiten bieten sich durch das Schwarze Brett, die Einbindung des Betriebsrats, Artikel in der Firmenzeitschrift oder Anschreiben an ausgewählte Gruppen. Sie alle sollten die Inhalte kurz darstellen und erläutern, warum die Wissensaufnahme für welche Situation wichtig ist. Anmeldeformulare erleichtern den Mitarbeitern die Entscheidung, die sie mit ihren Vorgesetzten abstimmen sollten.

### 2.3 Beispiel für eine Adressateninformation

Ein erfolgreich durchgeführter Versuch in einem Industrieunternehmen ergab, daß unter Berücksichtigung dieser Faktoren und bei adäquater Ansprache aller Mitarbeiter vor allem die soeben als weniger weiterbildungsaktiv eingestuften Mitarbeiter Anmeldungen abgaben und teilnahmen. Auszüge aus einem als „Weiterbildungs-Paß“ bezeichneten Informationsblatt an alle Mitarbeiter zeigt die Abbildung 2. Vorausgegangen war diesem Versuch eine Diskussion, inwieweit für Weiterbildung im allgemeinen überhaupt ein Interesse vorhanden sei bzw. ob man dem Unternehmen einen Gefallen täte, wenn möglichst viele Mitarbeiter an Weiterbildungsmaßnahmen beteiligt würden.

Die erste Frage beantwortete sich einwandfrei (es gingen 1111 Anmeldungen ein, im Jahr zuvor 146), die zweite Frage konnte unternehmensspezifisch beantwortet werden: Wenn es gelingt, Mitarbeiter für den Gedanken des lebenslangen Lernens – Weiterbildungsmaßnahmen sozusagen als festen Bestandteil des Arbeitslebens zu sehen, um mehr und Neues zu erfahren – zu gewinnen, werden Änderungen und Innovationen leichter akzeptiert und umgesetzt, die Zusammenarbeit durch Hierarchie-Mischung verbessert und Verständigungsbarrieren abgebaut. Auch hier wurde ein durch eine Umfrage bestätigter Erfolg erzielt.

## 3. Lernziele der Weiterbildung

Im Zuge der pädagogischen Fundierung der betrieblichen Weiterbildung wurde in den 70er Jahren ein besonderer Schwerpunkt auf die Definition von Lernzielen gelegt. Sie sollten den Endzustand des Lernvorganges fixieren und ihm den Einsatz aller relevanten didaktischen Mittel zuordnen. Aus dem schulischen Bereich kam der Aufbau eines Curriculums hinzu, bis sich der Gedanke der Erwachsenenbildung als **Andragogik** durchsetzen konnte. Dieser ging von der angemessenen

## Weiterbildungs-Paß

Lieber Paß-Inhaber, Weiterbildung ist keine Freizeitveranstaltung. Sie ist deshalb besonders wichtig, weil unser Wissen schnell veraltet. Etwas Neues zu lernen, macht auch Spaß. Melden Sie sich jetzt wieder an. Insbesondere dann, wenn Sie bisher nicht zum Zuge kamen. Wählen Sie aus, was Sie interessiert. Kreuzen Sie es auf der Anmeldung an. Leiten Sie Ihre Anmeldung über die Personalabteilung an uns weiter. Anmeldeschluß ist der 10. Januar. Deshalb wählen Sie gleich. Sie hören dann auch bald von uns. Bis dann! Ihre Trainings-Abteilung

### Arbeitstechniken kennen und anwenden

- Was lernt man da?

Sie lernen, besser mit Ihrem Tagesrhythmus umzugehen. Sie trainieren Ihr Gedächtnis und können sich gezielt entspannen. Sie lernen, neue Ideen zu finden und verbessern Ihre Entscheidungen.

- Warum ist das wichtig?

Schwierige Aufgaben werden Sie nicht mehr umwerfen. Sie setzen Ihre Zeit und Kraft besser ein. Sie wissen, wie Sie nützliche Hilfsmittel einsetzen. Sie erhöhen Ihre Problemlösungsfähigkeit.

### Herantasten an den PC

- Was lernt man da?

Sie lernen, mit einem PC umzugehen. Sie können ihn mit Programmen füttern. Mit diesen können Sie Texte schreiben, rechnen, Daten zusammenstellen und Grafiken zeichnen.

- Warum ist das wichtig?

Damit Sie die vier wichtigsten Einsatzmöglichkeiten eines PC praktisch erarbeiten. Die moderne Informationstechnik kann Sie jetzt nicht mehr schrecken. Sie haben den PC entdeckt.

### Unsere aktuellen Werbekampagnen

- Was lernt man da?

Sie erfahren etwas über Hintergründe und Zielrichtung unserer Werbung. Sie lernen wichtige Planungsgrundlagen einer gut durchdachten Werbeaktion kennen.

- Warum ist das wichtig?

Sie wissen mehr über unsere Produkte, ihre Werbestrategien und die Verbraucher. Sie kennen die Arbeitsweise unseres Marketing. Sie können selbst werbewirksam werden.

### Selbstbehauptung im Berufsleben (nur für Frauen)

- Was lernt man da?

Sie lernen Methoden kennen, mit denen Sie Ihre persönlichen Stärken besser wahrnehmen und einsetzen können. Sie können dann auch mit Ihren Schwächen besser umgehen.

- Warum ist das wichtig?

Sie trainieren Ihre eigenen Stärken. Sie steigern damit Ihre persönlichen und fachlichen Fähigkeiten. Sie richten Ihre Energie auf die Dinge, mit denen Sie Erfolg haben.

Bevor Sie Ihre Anmeldung an uns abschicken: Prüfen Sie bitte, ob Sie zu dem Termin aller Voraussicht nach auch kommen können. Wir richten unsere Planung nach den abgegebenen Anmeldungen. Wenn Sie über weitere Seminarangebote mehr wissen wollen, lesen Sie in der Broschüre „Weiterbildungsplanung“ nach oder rufen Sie uns an. Die Broschüre können Sie bei Ihrem Vorgesetzten oder beim Betriebsrat einsehen.

Abbildung 2: Beispiel (in Auszügen) für die Information über Weiterbildung an alle Mitarbeiter eines Unternehmens (Zielgruppe 3800 Mitarbeiter)

Konzeption von Veranstaltungen aus und entwickelte sich zu einer eigenständigen, „vierten Säule“ des Bildungswesens. Als sinnvoll hat sich die Einteilung in fachliche, persönliche und führungsrelevante Weiterbildung erwiesen.

### 3.1 Fachliche Weiterbildung

Die fachliche Weiterbildung wird als Schwerpunkt beruflicher Bildungsmaßnahmen angesehen. Viele Mitarbeiter gehen jedoch davon aus, daß ihre Berufserfahrung und der tägliche Umgang mit den Dingen soviel Fachwissen wie benötigt anhäuft und die Verfahren des Unternehmens (die Praxis!) sich von der „reinen Lehre“ in einer Seminarveranstaltung unterscheiden. Diese Einstellung ist nur im behutsamen, gemeinsamen Gespräch zu korrigieren; denn niemand gibt gern zu, nicht auf dem letzten Stand des Wissens seines Fachbereichs zu sein.

Berufserfahrung kann aber auch die ständige Wiederholung der Erfahrung eines Jahres sein, und Fachwissen erwirbt man nicht nur „by doing“. Es muß jedoch zugegeben werden, daß während der täglichen Arbeit mehr Wissen ausgetauscht und vermittelt wird als je in einer Veranstaltung thematisiert oder bearbeitet werden kann. Deshalb ist vor der Organisation von fachlichen Weiterbildungsveranstaltungen das Terrain sorgfältig zu analysieren und mit den Betroffenen Einvernehmen zu erzielen. Denn es gibt neben der Skepsis auch die Neugier zu erfahren, welche Entwicklungen sich auf dem eigenen Sektor getan haben. Teilnehmer an solchen Veranstaltungen sind ein kritisches Publikum, das die Aussagen des Referenten ständig mit der eigenen Praxis vergleicht und nur dort überzeugt werden kann, wo es Anwendungsmöglichkeiten sieht. In solchen Trainings kann auch der Referent von seinen Teilnehmern sehr viel lernen, sie als gleichberechtigte Interessierte annehmen und so im Sinne eines Erfahrungsaustausches neues Wissen mit ihnen gemeinsam erarbeiten.

Die Themen fachlicher Weiterbildung lassen sich nicht erschöpfend beschreiben. Betrachtet man z. B. das öffentliche Angebot von Oktober 1990 bis März 1991 (Seminarkalender 1990), so fallen Themen wie Controlling, DV-Information, Einkauf, Verkauf, Finanzen, Logistik, Marketing, Organisation, Planung, Personalarbeit, Arbeitstechniken, Produktionsverfahren, Public Relations, Qualitätsförderung als Schwerpunktthemen ins Auge. Diese gliedern sich vielfältig auf, so daß etwa unter dem Stichwort „Controlling“ folgende Angebote zu finden sind: DV-Controlling, Controller-Ausbildung, Marketing-Controlling, Strategische Analyseinstrumente, Controller-Instrumentarien, Management by Controlling (!), Projekt- und Investitions-Controlling, Cost-Management, Plankostenrechnung, Kosten- und Erfolgscontrolling. Die Auswahl von Themen muß von der Zielsetzung des Unternehmens selbst

ausgehen, zu der Kriterien erarbeitet werden müssen, die eine klare Entscheidung ermöglichen, und sollte sich nicht nur vom vorhandenen Angebot bestimmen lassen. Wie weit der Themenkomplex der Weiterbildung gespannt sein kann, zeigt ein stichwortartiger Überblick über die Aktivität der Trainingsabteilung eines Industrieunternehmens der letzten Jahre:

1985

Planspiel für Auszubildende und Schüler, Betriebsverfassungsrecht, Rhetorik, Fremdsprache Englisch, Einführungsseminar für Auszubildende, Studienreise mit Auszubildenden in die DDR, obligatorisches, jährliches Führungstraining.

1986

Grundsätze der Weiterbildung, Seminare für alle Führungsmitarbeiter des Konzerns, Einbeziehen des Gesamtbetriebsrats in das Führungskräfte-Training, Einführung eines unternehmensspezifischen Planspiels, Qualitätszirkel für Gruppenführer eines Werkes, Superlearning-Seminar Spanisch, Seminar über Bildschirmtext, Informationsabend für Eltern von Berufsanfängern, Training der Ausbilder, Angebot eines 48teiligen Abendkurses an Externe: Führen in Klein- und Mittelbetrieben.

1987

Das offene System der Führung und Zusammenarbeit, „New Games“, Interviewtechnik, Wirkungsweise des PC und der Computertechnik, Strategie in Industrie und Bundeswehr, Textverarbeitung auf dem PC, Trainer-Colloquium, Deckungsbeitragsdenken, Einkaufsverhandlungen, Rauchen und Gesellschaft, Arbeitsentgelt, Studienreise für Auszubildende nach Bonn, Ausbildung der Ausbilder, Weiterbildungs-Paß für alle Mitarbeiter.

1988

Arbeitsrecht für Personalleiter und Betriebsräte, Traineeprogramm, Richtig diktieren mit dem Diktiergerät, Superlearning Französisch, Training von PC-Programmen, Aktuelle Werbekampagnen, Vom Tabak zur Zigarette, Fragen zur Gesundheit, Prüfungsvorbereitung zur Ausbilder-Eignungsverordnung.

1989

Programme zur Frauenförderung, Frauen-Workshops, Einführung neuer Mitarbeiter (einwöchig), Seminare für Gruppenführer der Werke, Information an alle Mitarbeiter über das Führungstraining, Arbeitstechniken, ständige Abendkurse in Französisch und Spanisch.

1990

Neurolinguistische Programmierung, Streßbewältigung, Moderne Bürosysteme, Vom Wert des Geldes, Kostenrechnung, Einführung in die Datenverarbeitung für Auszubildende, Studienreise der Auszubildenden nach Brüssel zur EG, Ausbildungsworkshop, Führungsgrundlagen für jüngere Führungskräfte, Erfolgsstrategien für persönliche und berufliche Ziele, Protokolle und Arbeitsberichte adressatengerecht gestalten.

### 3.2 Persönliche Weiterbildung

Die persönliche Entwicklung ihrer Mitarbeiter zu fördern, ist das erklärte Ziel vieler Unternehmen. Organisatorisch hat sich innerhalb des Personalwesens die Personalentwicklung etabliert, die Systeme und Regeln erarbeitet, die garantieren, daß dem Unternehmen jederzeit die richtigen Mitarbeiter zur Verfügung stehen. Die persönliche Weiterbildung ist ein Teil dieses Systems. Sie bietet individuelle Hilfestellung für die Bewältigung der vielfältigen beruflichen und betrieblichen Probleme

an. Dieses ist um so wichtiger, als in der schulischen und universitären Ausbildung kaum auf die Arbeit in den Betrieben vorbereitet, ja oftmals ein falsches Bild vermittelt wird (*Schneider* 1989). Es bleibt z. B. den Berufsanfängern überlassen, sich in der Welt des Betriebs zurechtzufinden und die – oft ungeschriebenen – Regeln des Arbeitslebens zu erkennen. Das führt zu Konflikten, die die Zusammenarbeit erschweren und die Leistung mindern.

Zur persönlichen Weiterbildung gehören Aktionen, die darauf abzielen, den **Erfahrungshorizont** zu erweitern. Für Auszubildende werden von manchen Unternehmen Studienreisen nach Bonn, Brüssel oder früher in die DDR organisiert, um sie als Gruppe auch außerhalb der Ausbildung zusammenzubringen und ihnen politische Einsichten zu vermitteln. Planspiele für Trainees und Nachwuchskräfte ermöglichen Einblicke in Entscheidungsverfahren und erhöhen durch eigene Simulation das Verständnis für Unternehmensentscheidungen; gleichzeitig verstärken sie die betriebswirtschaftlichen Kenntnisse. Die Arbeit in **Quality Circles** oder in der **Lernstatt** fördert die betriebliche Zusammenarbeit und die Kenntnis von Technik und Produkt. Die Teilnahme an persönlichkeitsstabilisierenden Erlebnisseminaren erlaubt den besseren Umgang mit sich selbst und seinen beruflichen Zielen.

Der direkte Nutzen für das Unternehmen ist nicht immer evident. Ist der Aufwand für Fremdsprachenkurse, Präsentationsverhalten, Telefontraining o. ä. noch mit seiner beruflichen Notwendigkeit zu begründen, gehen Trainings in Rhetorik, Kommunikation, Streßbewältigung, Kreativität, Entspannung, Gedächtnistraining u. dgl. auch stark in den individuellen Nutzenbereich. In den 80er Jahren waren sie oft Schwerpunkte der Weiterbildung und entzogen sich mehr und mehr der Kontrolle durch Vorgesetzte und Personalverantwortliche. Diese Inhalte der persönlichen Weiterbildung werden in manchen Unternehmen daher schon restriktiv gehandhabt. Wie aktuell die Diskussion ist, zeigt die Forderung des Instituts der deutschen Wirtschaft von 1989, die betriebliche Weiterbildung darf „nicht nur Mittel zu einem bestimmten Zweck sein, sondern muß der Entfaltung der ganzen Persönlichkeit dienen“.

### 3.3 Management-Weiterbildung

Die Management-Weiterbildung hat sich seit den 50er Jahren sehr vielfältig und interessant entwickelt. Es sei nur an die große Zahl von „Management-by-Techniken“ erinnert: Management by Delegation (Aufgabenverteilung), by Motivation (Anreiz), by Objectives (Zielsetzung), by Breakthrough (Innovation), by Results (Kontrolle), by Exception (Ausnahmen) usw. Durchgesetzt hat sich der Gedanke der Mitarbeiter- und Aufgaben-Orientierung von Führung unter der Zielsetzung



der Ergebnisoptimierung. Diese **situative Führung** versteht es, zwischen den Vorstellungen der Mitarbeiter und denen des Unternehmens ein Optimum zu finden, das dem Leistungsprinzip Rechnung trägt und Führung als Funktionale dieses Prozesses versteht. Eine Untersuchung der Gesellschaft SCS aus den Jahren 1984/85 (SCS 1986) nennt als Inhalte des Führungskräfte Trainings in Unternehmen überwiegend Arbeitstechniken und Führungsmethoden und in etwa einem Drittel der Themen Führungsverhalten. Die Angebote von Unternehmensberatungen befassen sich mit Themen wie Strategien, Unternehmensphilosophie, Unternehmensethik, Systemisches Denken, Innovationsmanagement, Nachfolgeprobleme und Organisationsoptimierung. Aktuell ist heute der Tatbestand, daß es erhebliche Defizite in der Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern aller Ebenen gibt (MW 10/90), die das Betriebsklima erheblich belasten.

Wie ein zielgerichtetes und der Situation eines Unternehmens angemessenes Führungskräfte Training aufgebaut werden kann, soll an einem Beispiel dargestellt werden:

Die Unternehmensleitung wollte die Zusammenarbeit im Hause insofern verändern, als die hierarchischen und ressortbedingten Barrieren, wo sie störend wirkten, abgebaut werden sollten. An ihre Stelle sollte „das offene System der Führung und Zusammenarbeit“ treten. Das offene System wurde als prozeßorientierte Form der betrieblichen Aufbau- und Ablauf-Organisation im Gegensatz zu dem von *Max Weber* beschriebenen strukturorientierten Bürokratiemodell verstanden. Es gestattet den freien Zugang aller Mitarbeiter zu ihren Vorgesetzten und deren Vorgesetzten, um Ideen anzuregen und Änderungen voranzutreiben. Es fordert auf der anderen Seite die Übernahme von Verantwortung und das Beharren auf der eigenen – für richtig erkannten – Meinung bis zur Grenze des Querulantentums zum wohlverstandenen Besten des gesamten Unternehmens. Damit ist das offene System eine Herausforderung für das Verhalten von Mitarbeitern und Vorgesetzten.

Am Anfang stand eine Umfrage bei den Leitenden Mitarbeitern nach der Zusammenarbeit im Unternehmen. Führungs- und Verhaltensfragen wurden nach zwölf Kategorien bewertet. Das Ergebnis war deutlich und zeigte Defizite in der Zusammenarbeit der Ressorts, im Umgang mit Kritik, im Klima der Abteilungen und im Führungsverhalten. Das erste Seminar sollte die erkannten und mit der Umfrage bestätigten Defizite abbauen. Dementsprechend stand es unter dem Thema: Einführung in das offene System der Führung und Zusammenarbeit. Die Schwerpunkte des Seminars, durch das dann über 500 Führungskräfte gingen, waren eine Bestandsaufnahme der Stärken und Schwächen wichtiger Unternehmensbereiche, Hilfsangebote zur Verbesserung der Situation von allen an alle, kooperationsfördernde Übungen und Erfahrungen zum Selbst- und Fremdbild.

In lockerer Form wurden elf Thesen zum Führungsverhalten aufgestellt und zur ersten Charakterisierung des offenen Systems an alle Führungsmitarbeiter verteilt. Dieser Ansatz brachte viel Bewegung in das als durch Hierarchie und Ressortdenken verkrustet eingeschätzte Unternehmen. Eine Umfrage nach dem Durchlauf der Serie bestätigte die Wirkung der Seminarmaßnahme vollauf. Sie wurde durch Nachbereitungstreffen der Seminargruppen verstärkt. In ihnen wurde über die Wirklichkeit des System-Ansatzes intensiv beraten und es wurden erste Erfahrungen ausgetauscht. Es zeigte sich, daß Hilfestellung angebracht war. Parallel dazu liefen in einigen Bereichen Informationsveranstaltungen über den Eindruck, den sie bei der Stärken/Schwächen-Analyse hinterlassen hatten. Daneben ging es um die

Umsetzungen von Seminarvorhaben. Jeder hatte sich verpflichtet, Ideen einzubringen und Verbesserungen im eigenen und in anderen Bereichen durchzusetzen.

Der zweite Seminaransatz setzte sich mit der näheren Zukunft, der Strategie des Unternehmens und mit den wichtigsten gesellschaftlichen Trends auseinander. Die Schwerpunkte des Seminars waren das vernetzte, kreative und logische Denken in betriebswirtschaftlichen Situationen, das Erkennen und Annehmen von Trends, die Kundenorientierung nach außen und innen und das Führungsverhalten im offenen System. Auch hierfür wurden Leitlinien beschrieben.

Indessen hatten alle Führungskräfte die erste Seminarreihe durchlaufen und erste Erfolge in der Umsetzung erlebt. Dabei war die Haltung der Unternehmensleitung der wichtigste Motivator: Sie stand voll hinter diesem Konzept und förderte es in der Unternehmensöffentlichkeit. Das **Konzept des offenen Systems** erwies sich als tragendes Moment für viele Probleme des Unternehmens, ja es machte deren Verarbeitung erst möglich. Für alle übrigen Mitarbeiter wurden Informationsseminare mit dem Thema „Was passiert im Führungstraining?“ angeboten. Sie verbreiteten den Gedanken in allen Ebenen, verdeutlichten Hintergründe und motivierten auch die Sachbearbeiter, im offenen System von sich aus mitzuwirken. Führungskräfte stellten sich zur Schulung der Kollegen zur Verfügung. Sie engagierten sich neben ihrer eigentlichen Aufgabe als Trainer in den mehrtägigen Seminaren, genossen eine große Glaubwürdigkeit und hatten selbst Spaß an der Durchsetzung der Idee.

Die dritte Seminarserie führte Führungskräfte geschlossener Abteilungen zum Training zusammen, konfrontierte sie mit anderen Abteilungen und erprobte ein von der Neurolinguistischen Programmierung bestimmtes, mentales Trainieren. Schwerpunktartig ging es um eine Vertiefung der beiden ersten Seminaransätze, um das Selbstverständnis der Abteilung, um die Kooperation mit anderen, um das Unternehmensprodukt sowie die Entwicklung von neuen Zielvorstellungen. Zur Organisation waren weiträumig viele Vorbereitungen zu treffen: Alle Führungskräfte einer Abteilung sollten für 3½ Tage abwesend sein, drei Abteilungen sollten sich zu einem Termin zusammenfinden und Trainer, Hotel und übrige Logistik mußten darauf abgestimmt werden. An dieser Seminarserie nahmen bei 25 Veranstaltungen 67 Gruppen teil. Es war für alle eine bereichernde Erfahrung, im Team über das eigene Führungsverhalten zu diskutieren.

Wie eine abschließende Umfrage unter den Leitenden Mitarbeitern ergab, hatte das Training innerhalb von vier Jahren den Führungsstil des Hauses in dem geplanten Sinne verändert. Eine wesentliche Voraussetzung dafür war, daß das Ziel, ein offenes System der Führung und Zusammenarbeit zu schaffen, immer wieder erörtert und während der Trainings mit den Teilnehmern und ihrer Arbeitsrealität optimiert wurde. Viele Defizite der Zusammenarbeit konnten vermindert und bei den Mitarbeitern mehr Selbstbewußtsein und Selbstvertrauen erzeugt werden.

#### 4. Planung der Weiterbildung

Weiterbildung findet in fast allen Unternehmen während der Arbeitszeit statt und ist für die Teilnehmer kostenlos. Sie ist daher zeitlich, mengen- und kostenmäßig sowie personell zu planen. Die meisten Unternehmen planen im Jahresrhythmus und informieren die Mitarbeiter in halbjährlichen Abständen. Das hat sich als zweckmäßig erwiesen, weil längere Zeitabschnitte für die Mitarbeiter unübersichtlich sind und Programm-Innovationen blockieren könnten.

### 4.1 Zeitlicher Aufwand

Wenn man pro Mitarbeiter und Jahr einen Tag für Weiterbildung einplant, entspricht das erfahrungsgemäß der tatsächlich aufgewendeten Gesamtzeit. Dieses Volumen verteilt sich natürlich schwerpunktmäßig, so daß einige Mitarbeiter häufiger, andere gar nicht zu Veranstaltungen gehen. Die meisten Teilnehmer rekrutieren sich aus dem Angestelltenbereich, kaum aus dem gewerblichen. Unter den Erstgenannten sind es vor allem die Sachbearbeiter und mittleren Führungskräfte der Bereiche Verkauf, Datenverarbeitung, Marketing, F&E sowie die Gruppe der Führungskräfte insgesamt. Es gibt kaum ein Prozent der Mitarbeiter, die mehr als sechs Tage Weiterbildung in Anspruch nehmen. Etwa 10 Prozent gehen 3 bis 5 Tage und etwa 20 Prozent 1 bis 2 Tage zur Weiterbildung. Insgesamt beteiligen sich bei freiwilliger Meldung und aktiver Trainingsabteilung rund 30 Prozent der Mitarbeiter eines mittleren Unternehmens überhaupt an Weiterbildung.

Das Bundesinstitut für Berufsbildung errechnete für den Beobachtungszeitraum 1982/83 eine Teilnehmerquote der von ihm untersuchten 119 Betriebe von 18%. Diese Durchschnittszahl ergibt sich aus den hohen Quoten der Branchen Elektrotechnik (35%) und Metall (22%) und den niedrigen Quoten bei Textil (6%), Maschinenbau (6%) und Chemie (15%). Nimmt man die Betriebsgröße hinzu, so nahmen über 25% der Beschäftigten von Betrieben mit mehr als 2000 Mitarbeitern an Weiterbildung teil, während in kleineren Betrieben die Teilnahme nur 7–10% betrug.

Bei der Planung von Weiterbildung sollte man berücksichtigen, daß es in einigen Ländern der Bundesrepublik Bildungsurlaubsgesetze, so dasjenige von Hamburg aus dem Jahre 1974, gibt. Sie regeln die bezahlte Freistellung von der Arbeit zur „Teilnahme an [staatlich] anerkannten Veranstaltungen sowohl der politischen als auch der beruflichen Weiterbildung“ für die Dauer von 10 bis 12 Tagen innerhalb von zwei Kalenderjahren. Obwohl jeder Arbeitnehmer einen Anspruch auf **Bildungsurlaub** hat, wird von dieser Möglichkeit von Mitarbeitern in Industrieunternehmen nur selten Gebrauch gemacht. Der Arbeitgeber ist nämlich nicht verpflichtet, außer der Freistellung die entstehenden Kosten zu tragen. Hier könnte eine noch wenig genutzte Chance der Unternehmen liegen, diese von beiden Seiten getragene Weiterbildung zu fördern, obwohl die anerkannten Angebote oft nur von politischen Gruppierungen veranstaltet und mit der ihnen entsprechenden Thematik angeboten werden.

In manchen Unternehmen ist es üblich, daß Teilnehmer von Weiterbildungsveranstaltungen einen Teil ihres Wochenendes, Feierabends oder Urlaubs einbringen. Dieses vor allem, wenn es sich um Maßnahmen

handelt, die dem Teilnehmer auch persönlich zugute kommen, wie etwa Sprachkurse im Ausland. Hier sind jedoch arbeitsrechtliche Regelungen zu beachten. So ist zu gewährleisten, daß der Versicherungsschutz einer Dienstreise nicht verlorenght oder Bestimmungen der Arbeitszeitordnung oder des Bundesurlaubsgesetzes nicht tangiert werden.

Auf der Basis einer gekonnt durchgeführten Bedarfserhebung kann man abschätzen, welche Teilnehmerzahlen zu erwarten sind und entsprechend Kurse planen. Das Termingerüst sollte keine Überschneidungen haben, weil interessante Angebote meist von denselben Mitarbeitern wahrgenommen werden. Die Teilnehmerzahl je Kurs richtet sich nach der festzulegenden Arbeitsweise, sollte aber 15 bis 20 Personen nicht überschreiten, um Diskussionen oder Übungen zu ermöglichen. Innerbetriebliche Angebote können überbucht werden, weil Absagen von Teilnehmern auch kurzfristig unumgänglich sind.

#### 4.2 Kosten der Weiterbildung

Die Budgetierung von Weiterbildung sollte neben den direkten Kosten auch die Ausfallzeiten der Teilnehmer enthalten und in der jährlichen Personalplanung ausweisen. Betrachtet man nur die unmittelbaren Weiterbildungskosten, so ist mit folgendem zu rechnen:

- Einsatz eines externen Referenten (2000 bis 4000 DM pro Tag je nach Reputation und Thema)
- Kosten für Seminarunterlagen, An- und Abreise, Unterbringung und Spesen für ihn und für die Teilnehmer
- Unterbringung und Verpflegung je Teilnehmer und Tag in einem Seminarhotel (etwa 120 bis 160 DM)
- Gebühren für die Verwendung der allfälligen Technik wie Overhead-Projektor, Flipchart mit Papier und Stiften, Video-Anlagen usw.
- Schreibunterlagen, Namensschilder, kalte und warme Pausengetränke und Trinkgelder.

Will man eine genauere Kostenrechnung für den Weiterbildungsbereich anstellen, gehören dazu als Personalkosten die anteiligen Personal- und Personalzusatzkosten der Teilnehmer sowie als Sachkosten ggf. die Abschreibungsanteile für Räume, Geräte und Maschinen. Nach Berechnungen des Bundesinstituts für Berufsbildung machen die personellen Ausfallkosten etwa zwei Drittel der gesamten betrieblichen Weiterbildungskosten aus. In der Einbeziehung oder Vernachlässigung dieser Kosten mag sich die eingangs erwähnte Differenz in der Einschätzung der Weiterbildungsaufwendungen der Unternehmen ausdrücken.

Am Beispiel der Weiterbildungsplanung für ein Jahr eines Industrieunternehmens soll das Planungsverfahren verdeutlicht werden (siehe Tab. 2). Der besseren Anschaulichkeit wegen wurden hier die tatsächlichen Teilnehmerzahlen verwendet.

Tabelle 2: Jahresplanung für die Weiterbildung

Thema	Zielgruppe	Anzahl der Tn	Dauer Tage	Anzahl Termine	Teiln. Tage	
<b>Management-Training</b>						
01. Führen im Unternehmen	Leitende	105	3	6	315	
02. Führen im Unternehmen	mittl. Ebene	302	3	12	906	
03. Das Offene System	mittl. Ebene	20	3	1	60	
04. Mitarbeiter führen	Gruppenführer	12	3	1	36	
05. Arbeitsrecht	Personalleiter	20	2	3	40	
Zwischensumme		459	(66 Tage)	23	1347	
<b>Zielgruppen-Training</b>						
06. Unser Unternehmen	neue Mitarb.	20	5	1	100	
07. Trainingsverhalten	Trainer	20	2	2	40	
08. Führen lernen	Trainees	18	5	2	90	
09. Assessment Führung	Nachwuchs	46	2	2	92	
10. Planspiel	Nachwuchs	15	3	1	45	
Zwischensumme		119	(26 Tage)	8	367	
<b>Frauenförderungs-Programm</b>						
11. Sicherheit im Reden	Frauen	17	1	2	17	
12. Selbstbehaupten im Beruf		43	2	3	86	
13. Workshop zur Frauensituation		36	1	3	36	
Zwischensumme		96	(11 Tage)	8	139	
<b>Weiterbildung für alle Mitarbeiter</b>						
14. Freies Reden	alle Mitarb.	52	1	5	52	
15. Freies Reden Aufbaukurs		56	1	6	56	
16. PC-Kurs Einführung		155	2	9	310	
17. Zeitmanagement		59	1	5	59	
18. Information über Führungstraining		65	1	6	65	
19. Unsere aktuellen Werbekampagnen		70	1	6	70	
Zwischensumme		457	(46 Tage)	37	612	
<b>EDV-Training für Programmanwender</b>						
20. LOTUS 1-2-3	Anwender	11	2	2	22	
21. dBase III		17	2	2	34	
22. Freelance		12	1	2	12	
23. MS-DOS		18	1	2	18	
Zwischensumme		58	(12 Tage)	8	86	
<b>Fremdsprachentraining</b>						
<b>Englisch</b>						
24. Anfänger	Anwender	12		32	außerhalb der Arbeitszeit	
25. Anf. mit Vorkenntnissen		8		31		
26. Anf. fortgeschritten		15		31		
27. Fortgeschrittene		13		31		
28. F. mit Grundkenntnissen		16		31		
29. Mittleres Niveau		11		31		
30. Gehobenes Niveau		13		31		
31. Hohes Niveau		5		30		
<b>Französisch</b>						
32. Anfänger	Anwender	6		8		
33. Fortgeschrittene		5		10		
34. Gehobenes Niveau		9		10		
<b>Spanisch</b>						
35. Anfänger	Anwender	10		12		
36. Fortgeschrittene		4		11		
Zwischensumme		127		299		
Summe über alles		1316	(161 Tage)	383	2551	

Dieses Unternehmen plant für die Weiterbildung seiner Mitarbeiter (ohne Entsendung zu externen Veranstaltungen) 36 Veranstaltungen, die nach Zielgruppen bzw. Inhalten gegliedert sind. Das Programm sieht die Teilnahme von 1316 Mitarbeitern vor, die in 383 Veranstaltungen (Spalte: Anzahl Termine) unterschiedlicher Dauer trainiert werden. So finden die Sprachkurse wöchentlich mit einem Zeitaufwand von etwa 90 Minuten **außerhalb der Arbeitszeit** statt, während die übrigen Veranstaltungen insgesamt 161 Arbeitstage (jeweils Dauer mal Anzahl der Termine) beanspruchen. Der insgesamt vom Unternehmen innerbetrieblich geplante Zeitaufwand beträgt 2551 Teilnehmertage (jeweils Anzahl der Teilnehmer mal Dauer der Veranstaltung). Hierin sind die Zeiten der Sprachkurse nicht eingerechnet, da sie zeitlich nicht zu Lasten des Unternehmens gehen.

Aus der Programmstruktur ist ablesbar, daß für das Management pro Teilnehmer längere Trainings vorgesehen sind als für fast alle anderen Zielgruppen, lediglich für neue Mitarbeiter (Zeile 06) und Trainees (08) sind einwöchige Seminare geplant. Die Dauer der übrigen Veranstaltungen bewegt sich zwischen einem und zwei Tagen. Die Terminhäufigkeit der Zeilen 01, 02 und 03 beruht auch auf der Tatsache, daß die Veranstaltungen für die Zielgruppen obligatorisch sind. Die vielen Termine des PC-Kurses „Einführung“ (Zeile 16) spiegeln die aktuelle Notwendigkeit dieses Programms für alle Mitarbeiter wider. Spanisch und Französisch wurden erst für die zweite Jahreshälfte neu in das Programm aufgenommen, während Englisch schon seit Jahren angeboten wird.

Zur Planung der Kosten dieses Programms sollen nur die unmittelbaren Kosten betrachtet werden. Externe Trainer werden für die Themen (Zeilen) 01, 04, 10, 12, 16 und 20–36 eingesetzt. Die übrigen Veranstaltungen werden mit hausinternen Referenten – Fachleuten aus unterschiedlichen Abteilungen, die nebenbei ohne Honorar für die Weiterbildung tätig sind – abgedeckt. Das (unterschiedliche) Trainerhonorar für die 22 genannten Veranstaltungen beträgt insgesamt 154 TDM. Die Veranstaltungen (Zeilen) 01–04, 07 und 09 werden in Hotels durchgeführt. Für Unterbringung, Verpflegung und Hotelnebenkosten (Technik, Trinkgelder) sind insgesamt 177 TDM angesetzt. Reisekosten unterschiedlicher Höhe entstehen bei den Veranstaltungen (Zeilen) 01–04, 06–10 und 14–23. Sie sind mit 123 TDM eingeplant.

Die Entsendung zu externen Veranstaltungen ist nur bedingt planbar, da oft aktuelle Angebote wahrgenommen werden, und die Art, Dauer, Veranstaltungs- und Reisekosten durchaus variieren. In unserem Falle wurden 160 Teilnehmer zu 270 Veranstaltungen unterschiedlicher Dauer von 93 externen Instituten entsandt, was einem Umfang von 1010 Teilnehmertagen entsprach. Rechnet man für diese Veranstaltungen Reisekosten und Seminarteilnahmegebühren von erfahrungsgemäß durchschnittlich 460 DM je Teilnehmertag, addieren sich die direkten Kosten des gesamten Weiterbildungsprogramms auf etwa 920 TDM (1,8% der Lohn- und Gehaltssumme), d. h. für jeden der 1476 Teilnehmer wurden 623 DM investiert. Dabei wird deutlich, daß ein Teilnehmertag intern mit 178 DM weitaus kostengünstiger zu gestalten ist als ein externer.

### 4.3 Konzeption von Veranstaltungen

Soll sich eine Weiterbildungsmaßnahme über längere Zeit an einen großen Personenkreis wenden und wird sie innerbetrieblich konzipiert, geplant, durchgeführt und bewertet, so empfiehlt es sich, nach einem durchdachten Schema vorzugehen, das mehrere Justierungsmomente enthält (vgl. Abb. 3). Die **Bedarfserhebung** sollte dazu bereits exakt durchgeführt sein. Sie wird nach Aufgaben- und Wissensgebieten und Zielgruppen ausgewertet, um eine klare Vorstellung von der Bedarfs-

## Weiterbildungs-Konzeption und Implementierung

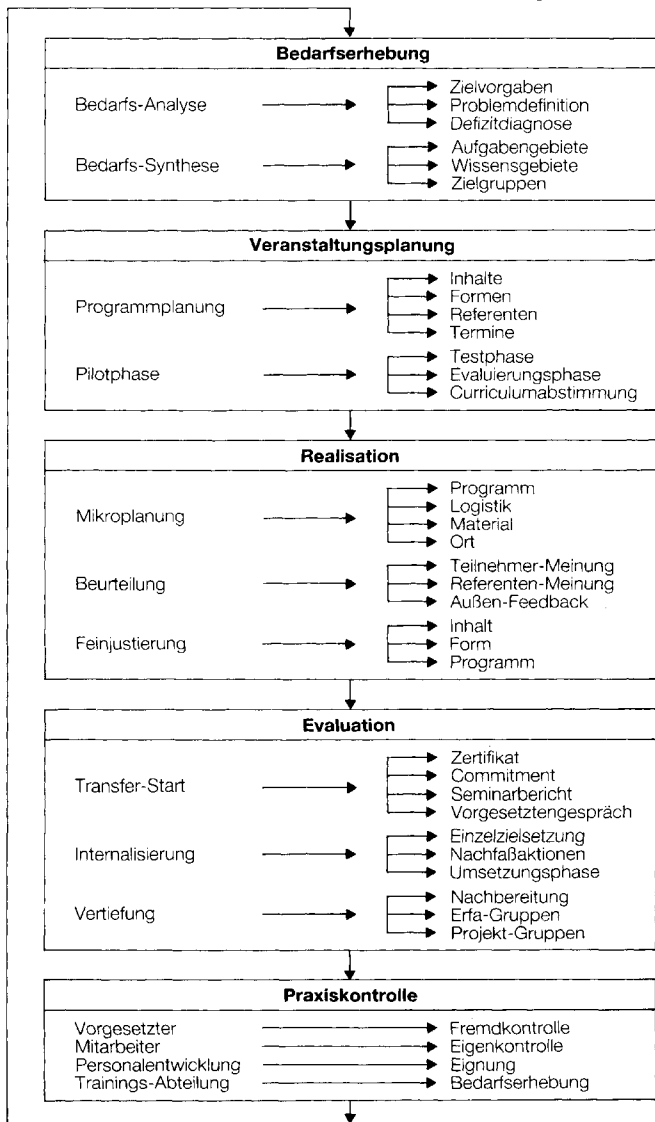


Abbildung 3: Weiterbildungs-Konzeption und Implementierung

struktur zu gewinnen. Mit dieser Bedarfs-Synthese wird festgelegt, welche Mitarbeiter oder Mitarbeitergruppen welche Wissens- oder Aufgabengebiete mit welcher Intention trainieren sollen. Wie gezeigt, lohnt es sich, dieser Frage in der Bedarfserhebung gezielt nachzugehen, um nicht an den Bedürfnissen der Teilnehmer vorbeizuplanen. Untersuchungen haben ergeben, daß dies in der Hälfte der angebotenen Weiterbildungsveranstaltungen der Fall ist (Wirtschaftswoche v. 10. 11. 89). Mag mangelnde Vorbereitung der Teilnehmer hinzukommen – weil sie zu wenig Informationen hatten bzw. selbst keine klaren Zielvorstellungen entwickelten – sollte dies Veranstalter zu denken geben.

In der Phase der **Veranstaltungsplanung** werden zunächst die zu lernenden Inhalte (s. Inhalte der Weiterbildung) festgelegt, die Arbeitsformen des Seminars danach ausgerichtet, die Referenten und die notwendigen Seminartermine bestimmt. Ist das Seminar auf diese Weise strukturiert und gedanklich erarbeitet, beginnt die Pilotphase. In einer Testphase mit ausgesuchten Teilnehmern wird das Programm durchgeführt und beobachtet. Die Evaluierungsphase erlaubt es, Verbesserungen vorzunehmen. Am Ende der Pilotphase steht die Curriculumabstimmung. Mit ihr wird das Seminar so strukturiert, wie es in mehreren Durchgängen ablaufen soll.

Die **Realisation** der Weiterbildungsmaßnahme befaßt sich zunächst mit der Mikroplanung des Programms. Sie muß die An- und Abreise, Pausengestaltung, das Einpassen der Programmblöcke usw. minuziös festlegen. Die Logistik hat sich dem anzupassen. Sie dient dazu, Transporte, Versorgung, Raumplanung, technische Ausrüstung, Unterbringung u. dgl. abzuklären. Das benötigte Material ist zu definieren und bereitzustellen, so z. B. Seminar- und Schreibunterlagen, Schaubilder, Hinweisschilder, Arbeitsunterlagen. Die Festlegung des Ortes (Hotel, Seminarraum) läuft dazu parallel, wenn sie nicht noch frühzeitiger begonnen werden muß. Ist das Programm durchgeführt (s. Seminarrealisation), ist der Beurteilung durch Teilnehmer, Referenten und Außenstehende (Vorgesetzte, Veranstalter, Logistik) Aufmerksamkeit zu widmen. Oft steckt der Teufel im Detail. Diese Meinungen haben Einfluß auf die Feinjustierung von Inhalt, Form und Programm.

Die **Evaluation** der Weiterbildungsmaßnahme befaßt sich mit dem Transfer der erarbeiteten neuen Wissens-, Verhaltens- und Anwendungsbereiche. Von der (auch qualifiziert zu beschreibenden) Teilnahmebestätigung über die Verpflichtung des Teilnehmers zur Umsetzung (Commitment) bis zum Seminarbericht und dem Vorgesetztengespräch sind wirkungsvolle Ansätze zu finden. Sie sollten in der Internalisierungsphase unterstützt und begleitet werden. Die Vertiefung des Seminars durch Nachbereitungsaktionen, Erfahrungs- und Projektgruppen hat sich bewährt. Sie wird gestützt durch die **Praxiskontrolle**, in der Vorgesetzte,



Mitarbeiter, Personalentwicklung und die Trainingsabteilung die Implementierung der Maßnahmen beobachten. Aus ihr ergibt sich eine qualifizierte, fortschreibende Bedarfserhebung, womit der Kreislauf geschlossen wäre.

## 5. Realisierung der Weiterbildung

Der skizzierte Vorgang der Konzeption einer Weiterbildungsmaßnahme ist mit den Faktoren Methoden-, Medien- und Referentenauswahl in die Realität umzusetzen. Sie haben neben den grundsätzlichen Überlegungen den größten Einfluß auf den Erfolg der Weiterbildung im Unternehmen. Die tägliche Praxis der Seminardurchführung läßt manche theoretische Überlegung in den Hintergrund treten, weil sich in der Arbeit mit Teilnehmern persönliche, gesellschaftliche und didaktische Erfahrungen und Tendenzen kreuzen. Teilnehmer, die mit einer Methode oder einem Referenten nichts anzufangen wissen, werden Blockaden zeigen, das falsch gewählte Medium wird den Lernerfolg beeinträchtigen, genauso wie der umgekehrte Fall einen nicht vorhersehbaren Erfolg bringen kann. Es ist daher für jeden Veranstalter von Nutzen, etwas über die Seminargestaltung zu wissen.

### 5.1 Auswahl der Trainingsformen

Der Erfolg der Vermittlung von Wissensstoff und des Trainings des Verhaltens hängt von der Wahl der pädagogischen Methode ab. Ein Überblick über mögliche Trainingsformen soll dazu verhelfen, Maßnahmen beurteilen oder initiieren zu können. Zu nennen sind hier Vortrag, Präsentation, Diskussion, Moderation, Gruppenarbeit, Fallstudienarbeit, Planspiel, Workshop, Kartenabfragen, Rollenspiel und Tests. Einige Trainingsformen sollen beschrieben werden.

Der **Vortrag** ist die Darbietung eines Stoffes durch den Experten für ein größeres Publikum unter Einsatz rhetorischer Fertigkeiten. Seine Vorteile sind die konzentrierte Wissensweitergabe in einer zusammenhängenden Darstellung, er ist für eine unbegrenzt große Anzahl von Teilnehmern geeignet, läßt sich gründlich vorbereiten und ausarbeiten, setzt die für wichtig gehaltenen Schwerpunkte fest, ist zeitsparend, läßt sich zeitangepaßt verkürzen und verlängern und ist mit Unterlagen und Visualisierungen ausbaufähig. Als Nachteile müssen genannt werden: Die Teilnehmer sind passiv, die Stoffaufnahme geschieht nur zuhörend (20% Behaltenswert), die Zuhörer werden leicht über- oder unterfordert, geringe Lernkontrolle, die Erfahrungen der Teilnehmer werden nicht berücksichtigt. Beiträge, die länger als 20 Minuten dauern, können vom Zuhörer nicht mehr angemessen aufgenommen werden, da

Ermüdungserscheinungen aufgrund hoher Konzentration auf den Transfer „Hören-Verstehen-Bewerten“ auftreten.

Bei der **Fallstudienarbeit** ist der Ausgangspunkt eine meist schriftliche Schilderung eines problembehafteten Vorgangs aus der betrieblichen Praxis. Allein oder in der Gruppe wird eine Lösung oder der Lösungsweg für die vorliegende Problemschilderung gesucht. Dabei kann es sich um Entscheidungsfindungen, um das Verhalten von Personen oder um die Bewertung von Informationen u. dgl. handeln. Die Vorteile bestehen in der praxisnahen Verarbeitung des Stoffes, im Anknüpfen an bekannte, nicht theoretische Vorgänge, im kritischen Hineindenken in Betriebssituationen, in der Übung von konkreten Fällen mit Korrekturmöglichkeit, im Vergleich unterschiedlicher Lösungsansätze zum gleichen Fall, im Lernen mit- und voneinander und in der gezielten Diskussion zu einer Problematik. Die Nachteile können im zeitaufwendigen Lesen umfangreicher Unterlagen liegen, in der Gefahr, daß Lösungen wegen grundsätzlichen Meinungsverschiedenheiten in der Gruppe oder wegen fehlenden Grundkenntnissen offen bleiben oder Textauslegungen die Oberhand gewinnen.

Die **Kartenabfrage** ist in der Methode „Metaplan“ gut strukturiert. Sie besteht in der stichwortartigen, schriftlichen Stellungnahme jedes Teilnehmers zu einer Frage auf flexibel sortierbaren Karten, die an Pinwände geheftet werden. Vorteile: Es wird auf bereits vorhandenes Wissen zurückgegriffen; Wissensbruchstücke werden zusammengefügt und ergänzt; alle Teilnehmer erarbeiten das Wissen aktiv; es gibt durch den Moderator keine Lehrer-Schüler-Konstellation; Teilnehmer üben direkten Einfluß auf den Verlauf der Veranstaltung aus; es entsteht durch beeindruckende Visualisierung ein hoher Lerneffekt. Nachteile: Einführung in die Methode erforderlich, Materialaufwand, gemeinsame Wissenslücken werden nicht gefüllt, Zeitaufwand, Anspruch an das Engagement und die Disziplin der Teilnehmer.

Das **Rollenspiel** läßt die Teilnehmer bestimmte Situationen im Gespräch oder in der Aktion nachstellen oder vorwegnehmen. Durch das ungesteuerte Bearbeiten der Situation entstehen spontane Reaktionen auf das Verhalten des Partners, die der echten Situation entsprechen können. Vorteile: Verlebendigung einer zu bearbeitenden Problemsituation, Erfahren der persönlichen Wirkung auf andere, Korrektur des Verhaltens durch den Partner, Wiederholbarkeit, Beratungsmöglichkeit durch Beobachter. Nachteile: Mißverständnis als Theaterspiel, Überziehen der realen Situation (Clownerie), Ausfluchtmöglichkeit durch Verweis auf den Ernstfall, Beeinträchtigung durch Zuschauer, Scheu, sich zu offenbaren, Lösungsverhinderung durch das Vernetzen vieler Einflußfaktoren, große Erfahrung des Trainers nötig.

Die **Gruppenarbeit** besteht in der gemeinsamen Bearbeitung einer vorgegebenen Aufgabe durch mehrere Teilnehmer in begrenzter Zeit. Gruppendynamische Erscheinungen wirken dabei als Lernfaktor mit. Die Vorteile liegen in der Aktivität aller, in der Verbesserung der Einzelleistung, im Zwang zur Auseinandersetzung mit der Meinung anderer, in der Kooperation. Die Nachteile müssen im hohen Zeitaufwand, in möglicherweise falschen Ergebnissen, im Übergewicht einzelner Gruppenmitglieder oder in Anlaufschwierigkeiten gesehen werden.

Das **Planspiel** ist die nach festgelegten Regeln mehrfach zu treffende Entscheidung in einer betriebswirtschaftlichen Situation, in der mehrere Gruppen als Unternehmen auf einem Markt agieren. Der logische Umgang mit der Vielfalt der Entscheidungsparameter und das Verhalten der Konkurrenz bestimmen den Erfolg. Vorteile: „Learning by doing“, hoher Lerneffekt durch die Rückkopplung der erzielten Ergebnisse, Erfahrungserweiterung, schnelle Reaktionsmöglichkeit, „spielerisches“ Lernen. Nachteile: Umfangreiche Vorbereitung der Teilnehmer, in älteren Versionen viel Rechenarbeit (neuere Versionen arbeiten mit PC-Unterstützung), Startschwierigkeiten, Zeiteinsatz.

Der **Workshop** ist eine sehr freie, vom Teilnehmer gesteuerte Form der Wissensvermittlung. Er hat in der Form der Lernstatt oder in Quality Circles eine problem- bzw. qualitätszentrierte Arbeitsweise gefunden. Das Vorgehen ist in die Phasen Gruppenbildung, Information, Problembearbeitung, Lösungssuche und Ergebnisdarstellung gegliedert. Die Arbeit wird von einem Moderator (oft mit Hilfe der Metaplan-Technik) gesteuert. Vorteile liegen in der interaktiven Kommunikation, im Erarbeiten noch unstrukturierter Probleme, in der offenen Vorgehensweise und in der Berücksichtigung jedes Teilnehmers. Die Nachteile sind vor allem im Zeiteinsatz, in der Begrenztheit der Themen und im Anspruch an ein hohes Engagement der Teilnehmer zu sehen.

## 5.2 Einsatz adäquater Medien

In der Erwachsenenbildung wird im Gegensatz zu Schule oder Universität eine große Vielfalt von lernunterstützenden Medien verwandt. Zur Grundausrüstung gehören heute bereits Overhead-Projektoren für das Arbeiten mit Schaubildern auf transparenten Folien, Flipcharts mit etwa DIN-A-1-großen Papierblöcken zum Beschriften mit Filzstiften und Pinwandausrüstungen für das Arbeiten nach der Metaplan-Technik. Dazu kommen Video-Anlagen, Cassetten-Recorder, Film- und Sprach-Cassetten oder Dia-Projektoren. Einige Firmen haben sich auf diese Technik spezialisiert. Auf der Messe „Didacta“ präsentieren sie die neuesten Ausrüstungen. Der Medieneinsatz sollte dem Thema angepaßt sein. Fast alle Tagungshotels sind entsprechend ausgerüstet. Für die

innerbetriebliche Weiterbildung ist ein hoher Investitionsaufwand nötig.

Eine preisgünstige Alternative zu Seminarveranstaltungen bilden die **Selbstlernprogramme**. Sie überlassen es dem Teilnehmer, wann, wo, wie lange und mit welcher Intensität er sich einen Stoff aneignet. Die Lernmotivation wird durch schriftliche Aufgabenstellungen, durch eingebaute Tests oder durch Zeitlimits erhalten. Jedes Selbstlernprogramm verlangt vom Teilnehmer ein hohes Maß an Selbstdisziplin; denn es läuft ohne Lehrpersonen ab, die bei Unklarheiten befragt werden könnten. Die Programme sind notwendigerweise standardisiert, werden jedoch auch nach Niveaugrad differenziert angeboten.

**Video-Cassetten** nutzen das Medium Fernsehen zur Wissensvermittlung. Hier sind vielfältige Darstellungen möglich, so daß Alltagssituationen durch Schauspieler dargestellt und von Moderatoren lehrend ausgewertet werden können oder technische Vorgänge demonstriert oder in Trickform simuliert werden können. Die beliebige Wiederholbarkeit erleichtert das Behalten. Es gibt Institute, Industrieunternehmen und staatliche Stellen, bei denen man Kataloge anfordern und solche Programme leihen oder kaufen kann. Hingewiesen sei auch auf entsprechende Sendungen des Fernsehens.

**Audio-Cassetten** können mit Hilfe von Cassetten-Recordern (im Haus, im Auto, als Walkman) fast überall abgehört werden. Sie werden vorzugsweise für den individuellen Fremdsprachenunterricht eingesetzt, weil hier das Hör-Verstehen heute im Vordergrund steht (weniger die Grammatik). Begleittexte sichern auch die visuelle Gedächtnisleistung ab. Die Inhalte wurden in den letzten Jahren stark erweitert (Management, Verkauf, Betriebswirtschaftslehre, Arbeitstechnik), stellen aber einen hohen Anspruch an die Konzentration des Hörers. Oft wird auf das Moment des unbewußten Lernens gesetzt. So ist ein System zu verstehen, das mit Licht- und Musikeffekt den Zuhörer in einen entspannten (lernbegünstigenden) Zustand versetzt, der an seiner Atmung gemessen wird. Hörfunkprogramme wie das Funk-Kolleg des NDR oder anderer Sender bringen hörengerecht aufbereitete Lektionen zu unterschiedlichen Themen.

**Computer Based Training (CBT)** ist ein Verfahren, bei dem der PC als Lerninstrument genutzt wird. Durch einfachste Bedienung kann der Lernende in den Programmen „blättern“, Fragen beantworten oder Wissen aufnehmen. Neben der einfachen, optisch aufbereiteten Schriftform gibt es auch raffinierte, bewegte Sequenzen, die z. B. Tastaturen oder Anwenderprogramme erklärend demonstrieren. Mitlaufende Zeit- oder Prozentsysteme geben dem Lernenden ein Feedback seines Fortschritts. Der Vorteil des PC liegt auch in der Eingriffsmöglichkeit des Lernenden, der Antworten wörtlich eingeben oder im Multiple-Choice-

Verfahren auswählen kann. Die neueste Technik mit Hilfe des Computers ist eine Kombination von PC, Bildplatte und Video mit einer sogenannten Touch-Screen. Der Teilnehmer tippt jeweils direkt auf dem Bildschirm das gewünschte Programm an und kann mit Fernsehqualität bewegte Bilder und Ton abrufen. Unterbrechung, Wiederholung sowie Vor- und Zurückspulen sind jederzeit möglich. Die Verbindung von Sehen, Lesen und Hören bringt einen hohen Lerneffekt (Behaltenswert 60%) und fördert die Eigenmotivation zum Lernen.

**Fernkurse** sind auf dem Gebiet des schriftlich verfaßten Fernunterrichts in der letzten Zeit stark ausgebaut worden. Es gibt sogar eine Fern-Universität in Hagen, die über dieses Medium Studienmöglichkeiten bietet. Ein den Verbraucher schützendes Fernunterrichtsschutzgesetz regelt die vertragliche und werbliche Seite und über die Zentralstellen für Fernunterricht der Länder (ZFU) die Qualität der Lehrgänge rechtlich ab. Jeder gegen Bezahlung angebotene Fernlehrgang muß von der ZFU (mit Nummer) zugelassen sein. Die Themenvielfalt ist groß. Einen Überblick bieten Arbeitsämter, das Bundesinstitut für Berufsbildung, Berlin, und die Staatliche Zentralstelle für Fernunterricht in Köln.

**Programmierte Unterweisung (PU)** ist heute eine veraltete Form der Wissensvermittlung durch Buchlektüre. Sie wird jedoch noch häufig angeboten, denn in den 60er Jahren hatte sie Konjunktur. Die Lektüre wird durch Fragestellungen unterbrochen, die Antworten finden sich im vorausgehenden Text und werden oft wörtlich oder durch das Ausfüllen von Satzlücken verlangt.

### 5.3 Anforderungen an Referenten

Erwachsenenbildung ist nicht mit schulischem Unterricht zu verwechseln. Sie unterliegt besonderem pädagogischen Verständnis, das seit einiger Zeit auch an den Universitäten unter der Bezeichnung „Andragogik“ vermittelt wird. Erwachsene lernen unter dem Blickwinkel ihrer täglichen Praxis, durch Anschauung, Erfahrung und Anwendungsvorstellungen. Das Anhören von Vorträgen ist unbeliebt und weckt (oft negative) Schulerinnerungen. Gegenteiliges wird nur noch von denjenigen vertreten, die bisher keine andere Form der Wissensvermittlung kennengelernt oder praktiziert haben.

**Teilnehmerorientiertes Verhalten** zeigen Referenten oder Trainer, die es verstehen, erwachsenengerecht Inhalte zu vermitteln. Der Fachmann spricht davon, daß ein guter Trainer seine Teilnehmer „da abholt, wo sie stehen“. Er wird also zunächst Bestand aufnehmen, nach Wünschen, Erwartungen und Vorerfahrungen fragen, um seinen Stoff situationsgerecht bieten zu können. Denn es kommt nicht darauf an, daß der Trainer alles gesagt oder angeboten hat, sondern daß die Teilnehmer alles verstanden und akzeptiert haben, um es dann anzuwenden.

**Praxisorientierte Stoffauswahl** ist eine weitere Anforderung an den Trainer. Theoretische Erörterungen sind nur da zu rechtfertigen, wo sie zum Verständnis der Anwendung notwendig sind. Praxis ist jedoch nicht nur das, was die Teilnehmer bisher praktiziert haben, sondern was unter den Arbeitsbedingungen eines Betriebes zu optimalen Ergebnissen führen kann.

**Problemorientiertes Arbeiten** in der Seminarsituation zeichnet den besonders geeigneten Trainer aus. Er kann aus seinem Wissen und seiner Erfahrung schöpfen, hat oft ähnliches schon bearbeitet und geht davon aus, daß der Teilnehmer selbst sein Problem lösen möchte und Patentrezepte beargwöhnt, aber dankbar für Hilfe zur Selbsthilfe ist. Dieser Trainer kennt Verfahrensweisen, fragt gezielt und ungeniert, bis Problem und mögliche Lösungen eingekreist sind, und überläßt es dem Teilnehmer, seine Lösung im Alltag selbst zu finden und zu realisieren.

**Aktuelles Fachwissen** muß man bei jedem Trainer voraussetzen können. Doch ist der Fachmann nicht immer ein guter Referent. Er muß auch rhetorisch geübt sein und keine Scheu vor einer Gruppe haben. Nicht zuletzt sollte er mehrere Methoden gut beherrschen. Wenn er ein begnadeter Rhetoriker ist, sollte er auch Vorträge halten. Wenn er Zusammenhänge schnell erfassen kann, sollte er Gruppenarbeit anbieten und auswerten. Wenn er sich visuell gut ausdrücken kann, ist Metaplanarbeit für ihn das beste Wirkungsmittel. Daß er mit den gängigen Medien umgehen kann, ist heute ebenfalls Voraussetzung.

Erfüllt ein Trainer diese Bedingungen, kann er ohne Bedenken eingesetzt werden; denn er läßt die Teilnehmer aktiv lernen. Es ist unbestritten, daß durch eigene Tätigkeit (auch während des Lernens) am meisten behalten wird. Dieses Vorgehen ist jedoch zeitaufwendig und verlangt vom Trainer gute Vorbereitung und Zeitökonomie. Mit den genannten Mindestbedingungen finden sich auch innerbetrieblich Fach- und Führungskräfte als Trainer. Sie haben gegenüber den Externen den Vorteil der größeren Praxisrelevanz, des Verständnisses für betriebliche Abläufe und Alltagssorgen und können in aller Regel die Ziele des Unternehmens und die Anforderungen an den einzelnen Mitarbeiter aus dem internen Kontext heraus verstehbar machen.

Bei der Suche nach externen Referenten für eine Weiterbildungsmaßnahme empfiehlt es sich, eine klare Zielsetzung zu formulieren (Schneider 1987). Referenten bieten sich genügend an. Ihre Angebote vergleiche man nach folgenden Kriterien:

- Zielsetzung
- Inhalte
- Lehrmethoden
- Teilnehmerzahl

- Veranstaltungsdauer
- Kosten
- Tagungsort
- Referenzen.

Das gilt für die Entsendung von Mitarbeitern zu sogenannten offenen Seminaren genauso wie für ein innerbetriebliches Seminar mit einem Externen.

Findet man ein Seminarangebot, das wegen der Anzahl der internen Teilnehmer innerbetrieblich durchgeführt werden kann, empfiehlt es sich, den Referenten einzuladen, um mit ihm das Vorhaben durchzusprechen. Nach dieser ersten Begegnung sollte man sich folgende Fragen positiv beantworten können:

- Welchen Eindruck macht der Referent auf mich? Wie wird er auf die Seminarteilnehmer wirken? Wie reagiert er wohl im Streß?
- Wie klar kann er sein Programm und seine Arbeitsweise erläutern? Wie verdeutlicht er seine Teilnehmerzentrierung und sein Eingehen auf betriebliche Belange?
- Welche inhaltlichen Schwerpunkte setzt er? Sind Änderungen möglich? Will er (kostenträchtige) Vorerhebungen anstellen oder vertraut er auf meine Informationen?
- Kann es eine langfristige Zusammenarbeit werden? Wird er Firmenprobleme vertraulich behandeln?
- Welchen Background hat er (Studium, Praxis)? Welche Erfahrungen hat er selbst mit dem Lernstoff? Arbeitet er nach seiner eigenen Lehre?
- Wie sehen seine Unterlagen aus? Sind seine Schaubilder und Handouts (auch inhaltlich) gut gemacht? Welche Medien bevorzugt er?
- Welche Lehrmethoden findet er gut? Wie bringt er die Erfahrungen der Teilnehmer mit in das Thema ein?

Wenn man in der Beantwortung aller Fragen sicher ist, kann man guten Gewissens ein Seminar organisieren und mit dem Trainer einen Vertrag machen. Dabei sind genau festzulegen: Kosten, Daten, Programm, Inhalte, Bewertung. Über Ausfallhonorare sollte von Fall zu Fall entschieden werden.

## 6. Transfer der Weiterbildung

Erfolgsnachweise von Weiterbildungsmaßnahmen sind im Regelfalle nur schwer zu erbringen. Theoretische Überlegungen dazu machen Hoffnung auf rechnerischen Nachweis von Investition und Gewinn. Nur selten jedoch ist das möglich. Eher schon lassen Erhebungen vor und nach der Maßnahme Rückschlüsse auf den Erfolg zu. Hier ergibt

sich allerdings die Schwierigkeit, wer befragt werden soll und wer den Erfolg beurteilt. Üblich ist das Ausfüllen eines Beurteilungsbogens durch die Teilnehmer am Ende des Seminars. Er sagt vor allem etwas über die Einschätzung der Teilnehmer selbst aus. Jeder Trainer ist gut beraten, wenn er den Transfer des Gelernten noch im Seminar thematisiert; denn die Teilnehmer entwickeln eine gewisse Scheu, im Seminar neu erarbeitete Verhaltens- oder Arbeitsweisen sofort in der Praxis anzuwenden. Sie befürchten, mit ihrer veränderten Arbeitsweise auf Ablehnung zu stoßen, die neue Arbeitsform noch nicht richtig einsetzen zu können oder an ihren alten Gewohnheiten gemessen zu werden. Ist das in der fachlichen Weiterbildung noch zu lösen, kann es für das persönliche oder führungsmäßige Training ein Problem werden. Die Anwendung des durch Weiterbildung Erarbeiteten muß daher strategisch eingeplant und unterstützt werden.

### 6.1 Beurteilung der Seminarveranstaltung

Die Beurteilung der Veranstaltung durch die Teilnehmer hat zwei Zielrichtungen; zum einen soll sie Veranstaltern und Trainern eine Rückkopplung über die Einschätzung der Teilnehmer geben, zum anderen hilft sie dem Teilnehmer, sich ein eigenes Urteil zu bilden. Es empfiehlt sich, schon im Seminar die Meinung der Teilnehmer zu erfragen (z. B. durch sogenannte Blitzlichttrunden), um notfalls korrigieren oder ergänzen zu können. In den meisten Fällen wird ein Beurteilungsbogen am Ende des Seminars von den Teilnehmern ausgefüllt; er sollte so aufgebaut sein, daß er den o. g. Zielen gerecht wird (vgl. Abb. 4).

Da der Bogen auch im Sinne der Evaluierung der Veranstaltung verwendet werden soll, muß er auch einer zusammenfassenden Auswertung genügen. Für externe Veranstaltungen wurde vor Jahren von der DGfP ein Fragebogen entwickelt, der mit 13 Fragestellungen das Seminar, dessen Transfer und weiterführende Maßnahmen abdeckt (vgl. Abb. 5, S. 806 f.).

Die Auswertung der Seminarbeurteilung sollte mit aller Vorsicht und im Sinne eines Trends geschehen, besonders dann, wenn nach der didaktischen Vorgehensweise gefragt wurde. Erst aus der Summe der Einzelmeinungen ergibt sich das genaue Bild. Erfahrungsgemäß richten Veranstalter und Trainer aber ihre Aufmerksamkeit immer auf negative Aussagen, selbst wenn sie Einzelmeinungen darstellen. Wichtig für die Beurteilung der Veranstaltung ist auch die Meinung des Trainers. Er ist zwar für die Durchführung verantwortlich und daher Partei, doch kann er aufgrund seiner Beobachtung eine Gewichtung der Aussagen bieten. So sollte man auch lobende Äußerungen („Das beste Seminar, das ich je mitgemacht habe!“) im Zusammenhang mit dem Teilnehmer werten. Nicht zuletzt werden Veranstaltungen per Mundpropaganda



**Seminar-Beurteilung**

Bitte nehmen Sie dazu Ihre Notizen, das Programm und die Unterlagen zur Hand.  
Konstruktive Kritik ist absolut erwünscht.

<p>A) Welche Themen waren für Sie von besonderem Wert? (Bitte Reihenfolge der Wichtigkeit für Sie)</p> <p>1) _____ 3) _____</p> <p>2) _____ 4) _____</p>	
<p>B) Welche Themen sollten eingehender behandelt werden?</p> <p>_____</p>	
<p>C) Welche Themen sollten gekürzt werden?</p> <p>_____</p>	
<p>D) Wünsche, Anregungen, Vorschläge, Kritik</p> <p>_____</p>	
<p>E) Wenn Sie das Seminar als Ganzes betrachten, welchen Rang würden Sie ihm geben?</p> <p>Rang A wertvoll Rang B gut Rang C zufriedenstellend Rang D weniger interessant Rang E unbefriedigend</p>	

Name \_\_\_\_\_

Vorname \_\_\_\_\_

Abteilung \_\_\_\_\_

Ressort/ Gesellschaft \_\_\_\_\_

Seminar \_\_\_\_\_

Datum \_\_\_\_\_

Abbildung 4: Beispiel eines Seminars-Beurteilungsbogens

beurteilt; es bildet sich im Unternehmen eine Meinung, die manchmal von der offiziell geäußerten abweicht. Sie wahrzunehmen und ihr richtig zu begegnen, kann für die Verantwortlichen und für die Maßnahme selbst wichtig sein.

Jedem Teilnehmer sollte eine **Teilnahmebestätigung** ausgehändigt werden. Sie dokumentiert mindestens Dauer, Inhalt und Veranstalter der

Sehr geehrte Teilnehmerin, sehr geehrter Teilnehmer, bitte helfen Sie uns durch Ihre freimütige Stellungnahme in diesem Bericht, Inhalt und Form der von Ihnen besuchten Veranstaltung richtig zu bewerten. Sie leisten damit einen wichtigen und notwendigen Beitrag, um unser gemeinsames Ziel, die nütz-

liche und fortschrittliche Weiterbildung zu verwirklichen. Auch in dem Gespräch, das Sie mit Ihrem Vorgesetzten über diese Veranstaltung führen, ist dieses Schema als Hilfsmittel zum Ordnen und Vergleichen von Fakten nützlich.

Vielen Dank für Ihre Mühe.

Aus- und Weiterbildung

Name: \_\_\_\_\_ Datum (von/bis): \_\_\_\_\_

Unternehmensteil/Abteilung: \_\_\_\_\_ in: \_\_\_\_\_

Veranstalter: \_\_\_\_\_ Referent/Trainer: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Zweck/Lernziel der Veranstaltung: \_\_\_\_\_

Thema: \_\_\_\_\_

Bitte unterstreichen Sie die zutreffenden Antworten (mehrere Antworten möglich)

1. Wie wurde das Thema inhaltlich behandelt?	oberflächlich unsystematisch	teilweise oberflächlich zu viel Theorie zu wenig Theorie	zufriedenstellend	überwiegend gründlich	sehr umfassend
2. Wie war die Darstellung des Themas?	unverständlich überhastet langweilig	schwer verständlich unnötig kompliziert ungewandt	verständlich	anschaulich anregend	sehr anschaulich mitreißend
3. Wurden Anregungen und Gelegenheit zur aktiven Mitarbeit geboten?	keine auf Fragen wurde nicht eingegangen	wenig auf Fragen wurde zu wenig ein- gegangen	ausreichend Fragen wurden ausreichend beantwortet	viele genügend Raum für notwendige Diskussionen	sehr viele gut gelenkte Diskussionen
4. Wurden den Teilnehmern Aufgaben gestellt?	nein	wenige	ausreichend	viele	sehr viele
5. Wurde die Praxis in unserem Unternehmen berücksichtigt?	nein	wenig	zeitweilig Bezug auf unsere Tages- arbeit	Bezug zu unserer Praxis war immer gegeben	ausgezeichneter Bezug zu unserer Tagesarbeit
6. Zeitaufwand zum Durcharbeiten des Gebotenen nach Seminarenden?	keiner	unter 2 Stunden	2-4 Stunden	4-6 Stunden	länger als 6 Stunden

Gesamteindruck: Meine Erwartungen wurden gar nicht - nur teilweise - überwiegend - voll erfüllt

Bitte wenden!

Abbildung 5: Beispiel eines Weiterbildungsberichts



Maßnahme und kann darüber hinaus noch qualifizierte Aussagen über den erreichten Erfolg machen. Eine Kopie sollte in der Personalakte abgelegt werden, um die Weiterbildungsbemühungen des Mitarbeiters zu dokumentieren. Einige Unternehmen sind dazu übergegangen, die Teilnahme an Seminarzyklen als Voraussetzung für die Bescheinigung einer bestimmten Qualifikation zu verlangen. Derartige Bescheinigungen werten die einzelnen Veranstaltungen auf und veranlassen die Mitarbeiter zu einer zielgerichteten Teilnahme.

## 6.2 Nachbereitung des Seminars

Die Implementierung neuen Wissens und Verhaltens sollte unterstützend begleitet werden. Der Arbeitsalltag läßt oft keine Zeit, die im Seminar geplanten Vorhaben in die Tat umzusetzen; es bedarf des erneuten Anstoßes. Für die Nachbereitung des Seminarstoffes bieten sich vielfältige Möglichkeiten an:

**Handouts** sind schriftliche und visualisierte Unterlagen, die dem Teilnehmer ein Nachlesen in zusammenfassender Form ermöglichen. Dabei haben die im Seminar bearbeitete Folie, das am Flipchart entwickelte Schaubild, Unterlagen, die im Seminar bearbeitet wurden oder das Foto der Ergebnisse einer Gruppenarbeit besonders hohen Erinnerungswert. Auch die Angabe von weiterführender Lektüre hilft, sich im nachhinein in den Seminarstoff zu vertiefen.

**Nachbereitungstreffen** der Seminarteilnehmer dienen dem Erfahrungsaustausch über Erfolge und Mißerfolge bei der Anwendung des Gelernten und der erarbeiteten Hilfestellungen. Sie sind ein wirkungsvolles, wenn auch aufwendiges Mittel zur Verstärkung der individuellen Vorhaben.

**Tutoren**, die sich bereit erklären, dem Teilnehmer bei der Umsetzung zu helfen, können sich noch im Seminar finden. Durch gegenseitige Beratung und Information kann das Veränderungsziel leichter erreicht werden. In der Form des Coaching arbeiten Trainer mit Einzelpersonen zusammen, um sie im Arbeitsalltag zu beobachten und zu beraten.

**Arbeitsgruppen** können sich zur Lösung von Problemen des Transfers aus eigenen Stücken zusammenfinden. Sie sind auch als Projektgruppen zu installieren, die aufgrund einer bestimmten Schulungsmaßnahme die Umsetzung des Erlernten erarbeiten.

**Verpflichtungen** der Seminarteilnehmer, bestimmte, im Seminar begonnene Vorhaben innerhalb einer gesetzten Zeit auszuführen, sind ein wirksames Mittel, wenn sie vom Trainer oder Veranstalter abgefordert und kontrolliert werden. Auch hilft die Anregung, noch im Seminar einen Vertrag mit sich selbst zu schließen, in dem man sich einen Brief schreibt, der an die Einhaltung erinnert.

**Aufbauseminare** vertiefen das Einführungsseminar, bauen auf den vermittelten Kenntnissen auf und stabilisieren sie. Das bis dahin erreichte Lernplateau kann schneller angehoben und nutzbar gemacht werden.

### 6.3 Mitarbeit der Vorgesetzten

Für den Transfer kann das Verhalten des Vorgesetzten von ausschlaggebender Bedeutung sein. Es empfiehlt sich, ihn zur Unterstützung der Wirksamkeit einzubeziehen. Das sollte sowohl vor als auch nach dem Seminar geschehen; denn die Entsendung wird von ihm gesteuert und bewertet. Eine Möglichkeit zeigt die Abbildung 5 (S. 806): Hier wird erwartet, daß Teilnehmer und Vorgesetzter miteinander über das Seminar sprechen und Konsequenzen aus dem Besuch ziehen. Eine weitere Möglichkeit liegt in der mit der Einladung verschickten Befragung des Vorgesetzten.

So kamen auf folgende Fragen zu einem Seminar über Führungsverhalten der Zielgruppe mittleres Management folgende frei zu formulierenden Antworten:

#### 1. Was erwarten Sie für Ihren Mitarbeiter vom Seminarbesuch?

(Prozentuale Auswertung von 261 Antworten)

- Verbesserung der Mitarbeiterführung	19%
- Kenntnisse über Mitarbeiterführung	17%
- Verbesserte Motivation	10%
- Erkennen und Verbessern des eigenen Verhaltens	10%
- Vorbereitung auf größere Führungsaufgaben	7%
- Verbesserte Teamarbeit, Kooperation	6%
- Hilfe, Anregungen, Denkanstöße	6%
- Systematisches Denken, Arbeiten	5%
- Verbesserung der Kommunikation	4%
- Einzelangaben	16%

#### 2. Wie können Sie Ihrem Mitarbeiter helfen, das im Seminar Erfahrene und Erarbeitete anzuwenden?

(Prozentuale Auswertung von 230 Antworten)

- Unterstützung seiner Maßnahmen	25%
- Gemeinsame Arbeit an Problemen	22%
- Gemeinsame Diskussion über die Inhalte	17%
- Übertragung anspruchsvollerer Aufgaben	15%
- Übernahme Anregungen selbst	5%
- Erfahrungsaustausch	4%
- Zur Anwendung ermuntern	4%
- Einzelangaben	8%

Schon die Fragestellung an die Vorgesetzten macht sie auf ihre Verantwortung für die Qualifikation ihrer Mitarbeiter aufmerksam. Es empfiehlt sich, parallel dazu Informationen über Absicht und Inhalte der Seminare zu geben und mit den Opinion-Leaders zu diskutieren (s. Bedarfserhebung). Ein weiterer Schritt kann die Einladung an Vorgesetzte und Mitarbeiter sein, ein Seminar gemeinsam zu besuchen. Positive Erfahrungen mit Team-Trainings in Management-Seminaren stützen dieses Vorgehen.

## 7. Zusammenfassung

Personalweiterbildung gewinnt zunehmende Bedeutung für die Ergebnissicherung des Unternehmens. Die Bedarfserhebung muß die Zielsetzung des Unternehmens und die Defizite des Wissens, Könnens und Verhaltens der Mitarbeiter erfassen, um die Adressaten von berufsbildenden Maßnahmen direkt ansprechen zu können. Mit der fachlichen, persönlichen und führungsmaßige Weiterbildung sind die Lernziele definierbar. Sie sind durch die Planung von Zeit, Kosten und Vorhaben zu strukturieren und mit der Auswahl der Trainingsformen, Medien und Referenten zu realisieren. Der Transfer in die Praxis ist durch Beurteilung, Nachbereitung und die Mitarbeit der Vorgesetzten planmäßig vorzubereiten.

### Literatur

- v. Bardeleben, R. u. a.* (1986), Strukturen betrieblicher Weiterbildung, Berlin  
 Behörde für Schule und Berufsbildung (1987), Weiterbildung in Hamburg  
 (Entwurf), Hamburg
- Dunkel, D.* (Hrsg.) (1983), Lernstatt, Köln
- Fitting, K. u. a.* (1990), Betriebsverfassungsgesetz mit Wahlordnung, München
- Hoppe, A., Wolff, J.* (Hrsg.) (1990), Germanistentag 1989, o. O.
- Neudecker, M.* (1987), Die innerbetriebliche Führungskräfte-schulung, Berlin
- Riekhof, H.-C.* (Hrsg.) (1986), Strategien der Personalentwicklung, Wiesbaden
- Sarges, W., Haeblerlin, F.* (Hrsg.) (1984), Engpässe in der beruflichen Weiterbildung, München
- Saterdag, H.* (1984), Zielsetzungen und Ergebnisse im Bereich der beruflichen Weiterbildung. In: *Sarges, W., Haeblerlin, F.* (Hrsg.), S. 9–23
- Schmidtke, M. N.* (1984), Betriebliche Weiterbildung, Hamburg
- Schneider, P.* (1984), Welche Möglichkeiten der Weiterbildung haben Führungskräfte von Klein- und Mittelbetrieben heute? In: Gedanken zu Personalfragen, 18. Blatt
- Schneider, P.* (1985), Nicht alltägliche Wege der Jugendförderung. In: *Personal*, 37, 2, S. 84–86
- Schneider, P.* (1987), Referentenwahl. Nicht alles buchen. In: *Management Wissen*, 9, S. 120 f.
- Schneider, P.* (1989), in welchem Zusammenhang stehen heute „Deutschunterricht“ und „Lebenswelt“ zueinander? In: *Hoppe, A., Wolff, J.* (Hrsg.), S. 16–19
- Schneider, P.* (1990), Modell Grömitz: Das offene System der Führung und Zusammenarbeit bei Reemtsma. In: *Grundlagen der Weiterbildung*, 1, 3, S. 143–145
- Schneider, P., Block, G.* (1990), Der Reemtsma-Kennenlerntag für Ausbildungsbewerber. In: *Personalführung*, 6, S. 412–414
- Schwalbe, H., Zander, E.* (Hrsg.) (1984), Fernkurse in der betrieblichen Weiterbildung, Zürich
- Seminarkalender für Fach- und Führungskräfte (1990). In: *Management Wissen*, 9, Beilage
- Weber, H.* (Hrsg.) (1990), Literatur für die Aus- und Weiterbildung in Organisationen, Hamburg

## Kapitel 24

### Personalentwicklung für Fach- und Führungskräfte

von *Gunther Olesch*

1. Das traditionelle Personalwesen als „Verwalter“ . . . . .	812
2. Veränderung der Aufgaben des Personalmanagements . . . . .	812
3. Historie der Personalentwicklung . . . . .	814
4. Personalentwicklung und Weiterbildung . . . . .	814
5. Beginn der Personalentwicklung . . . . .	816
6. Instrumente der Personalentwicklung . . . . .	818
6.1 Beurteilung . . . . .	818
6.2 EDV-gestützte Administration . . . . .	818
6.3 Personalbedarfsermittlung . . . . .	819
7. Akquisition von potentiellen Nachwuchskräften . . . . .	822
8. Assessment-Center in der Personalentwicklung . . . . .	826
9. Traineeprogramm . . . . .	828
9.1 Training-on-the-job . . . . .	829
9.2 Training-off-the-job . . . . .	830
9.3 Beurteilung von Trainees . . . . .	830
10. Mitarbeiterentwicklung . . . . .	832
10.1 Eignungspotential . . . . .	832
10.2 Fördergespräch . . . . .	833
10.3 Nachfolgeplanung . . . . .	836
10.4 Profilvergleichsanalyse . . . . .	837
10.5 Maßnahmen der Personalentwicklung . . . . .	837
11. Zusammenfassung . . . . .	837
Literatur . . . . .	838

## 1. Das traditionelle Personalwesen als „Verwalter“

Produktions- und Absatzbereiche genießen seit langer Zeit ein hohes Ansehen in Wirtschaftsunternehmen. Weniger Ansehen besaßen dagegen einst Personalressorts. Was sind die Gründe dafür gewesen? Produktion und Absatz können am Ende eines Geschäftsjahres mit zahlenmäßigen Ergebnissen aufwarten. Die Produktion kann quantitativ aufführen, welche Ausstöße sie erbracht hat, und der Absatz kann beweisen, wieviel DM er für das Unternehmen eingenommen hat. Anhand der Zahlen kann die Geschäftsleitung definitiv erkennen, „was diese Ressorts geleistet haben“. Welcher Geschäftsleitung gefallen nicht die schönen grafischen Darstellungen der Produktions- und Absatzentwicklung, vorausgesetzt die Kurve weist keine Talfahrt auf?

Das Personalmanagement kann nur selten mit quantifizierbaren oder gewinnbringenden DM-Werten aufwarten. Das kann höchstens durch Rationalisierung oder Freistellung von Personal erfolgen. Die Einsparungen durch Personalfreistellungen können als eine der wenigen Aufgaben des Personalmanagements in DM nachgewiesen werden. Maßnahmen dieser Art führen bekanntlich nicht zur Popularitätssteigerung dieses Ressorts.

Ansonsten kann die Arbeit des Personalwesens hinsichtlich des Unternehmensergebnisses kaum quantifiziert werden, um leicht erkennbar darzustellen, was geleistet wurde. Die Leistung kann ansonsten nur durch Kausalitäts- und Evidenzschlüsse begründet werden.

Das Personalmanagement der Unternehmen besaß einst eher den Ruf, „ein Verwaltungsbereich“ zu sein. „Die schaffen nur Papierkram und regeln die Gehaltszahlungen; das muß zwar sein, ist aber nicht das Wichtigste“, wurde z.T. hinter vorgehaltener Hand in Unternehmen geäußert. Als „Schreibtischtäter und Verwaltungshengste“ wurden die traditionellen Personalmanager bezeichnet.

Betrachtet man Organigramme bis zu Beginn der siebziger Jahre, so fällt auf, daß das Personalwesen hierarchisch unterhalb von Produktion und Absatz angesiedelt war.

## 2. Veränderung der Aufgaben des Personalmanagements

Die Aufgaben des Personalmanagements haben sich vom Beginn der siebziger Jahre an in immer stärkerem Maße gewandelt. Es entstand eine Bewegung von der **Personalverwaltung** zur **Personalentwicklung**. Natürlich bestehen nach wie vor die traditionellen Verwaltungsaufgaben, doch werden diese durch EDV-Anwendungen stark rationalisiert. Dadurch werden Kapazitäten frei, die u. a. die Entwicklung vom „Ver-



walter zum Gestalter“ forcieren. Warum kam die Aufgabenverlagerung zustande?

Heutzutage herrscht eine rasante technologische und organisatorische Entwicklung in der internationalen Wirtschaft vor. Zu Beginn dieser Entwicklung, Anfang der siebziger Jahre, bezog sie sich zunächst auf die Produktionszweige der Industrie. Bedingt durch High-Tech wurden neuartige Maschinenparks entwickelt und eingesetzt. Der internationale Konkurrenzdruck und die dadurch notwendige Rationalisierung ließen sie zu einem Muß werden. Unternehmen wie Volvo und VW ließen im geistigen Vermächtnis von *Henry Ford* die Produktionsstraßen computergesteuert und robotergestützt in Europa aufleben. Es war nur der Anfang einer Lawine in Europa, die die High-Tech-Implementierung ins Rollen brachte. Die USA und Japan hatten zu dieser Zeit bereits eine höhere Geschwindigkeit im technologischen und Rationalisierungswettbewerb erreicht. Damit Europa den Anschluß finden konnte, mußten die neuen Techniken schnell, und daher nicht unbedingt differenziert und allumfassend geplant, eingeführt werden.

Fast vergaß man in Europa, den arbeitenden Menschen, den *homo laborat*, auf diese technologische Entwicklung vorzubereiten und mit ihr wachsen zu lassen. Schließlich arbeitet eine Maschine nur so gut, wie sie vom Menschen eingesetzt wird. Ein überzogenes Denken im Sinne des *deus ex machina* und die unbedachte Einstellung, „wenn die Maschine arbeitet, wird der Mensch sich ihr anpassen“, waren Ursache für dieses defizitäre Handeln. Unbewußt glaubte man daran, daß sich eine Mensch-Maschine-Kooperation und -Harmonie von selbst entwickeln würde.

Während Volvo eines der ersten europäischen Unternehmen war, das Fließbandarbeit unter High-Tech-Einfluß einführte, war es auch eines der ersten, das einem überzogenen Glauben an eine Technologie abschwor, die die menschlichen Komponenten ignorierte. Zwangsläufig erkannte man danach in der Industrie, daß Menschen auf die technologische Dauerrevolution vorbereitet werden müssen. Die Partizipation des arbeitenden Menschen bei der Einführung neuer Technologien sah man nun als einen wesentlichen Bestandteil für ihre erfolgreiche Anwendung. Technische und organisatorische Innovationen müssen mit der adäquaten Entwicklung des *homo laborat* einhergehen.

Mit der Erkenntnis dieser Notwendigkeit war das Personalmanagement der Industrien angesprochen. Der *homo laborat* wurde in den Entwicklungsgedanken der Technologien und die organisatorischen Gegebenheiten einbezogen. Die Aufgabe des Personalmanagements war nicht mehr primär die Verwaltung wie auch Reduzierung von Reibungsverlusten zwischen arbeitenden Menschen und Unternehmen, sondern die Entwicklung des Personals.

### 3. Historie der Personalentwicklung

Der Gedanke der Personalentwicklung wurde bereits seit Mitte der vierziger Jahre in den USA vorgelebt. **Management Development** und **Personnel Development** waren für die USA bereits bekannte und wichtige Funktionen im Personalmanagement. Der Gedanke des **Personnel Development** findet sich Anfang der siebziger Jahre erstmalig in der deutschen Literatur als Personalentwicklung wieder.

Was versteht man in der modernen Wirtschaft unter diesem Begriff? Hierzu sollen zwei Definitionen vorgestellt werden: „Personalentwicklung ist die personalwirtschaftliche Funktion, die darauf abzielt, der Belegschaft aller hierarchischer Ebenen Qualifikationen der gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen zu vermitteln. Sie beinhaltet die individuelle Förderung der Anlagen und Fähigkeiten im Hinblick auf die Verfolgung betrieblicher und individueller Ziele“ (Hentze 1986, S. 875).

Also handelt es sich um den „Inbegriff aller Maßnahmen, die der individuellen beruflichen Entwicklung der Mitarbeiter dienen und ihnen unter Beachtung ihrer persönlichen Interessen die zur optimalen Wahrnehmung ihrer jetzigen und künftigen Aufgaben erforderlichen Qualifikationen vermitteln“ (Mentzel 1989, S. 15).

### 4. Personalentwicklung und Weiterbildung

Der zentrale Gedanke der Personalentwicklung besteht also in der Förderung des homo laborat. Mittel dazu sind primär Qualifizierungsmaßnahmen, die in erster Linie unter dem Begriff „Weiterbildung“ oder auch „Fortbildung“ verstanden werden. Die Weiterbildung ist seit einigen Jahren zum Schlagwort vieler gesellschaftspolitischer Gruppierungen geworden. Tatsache ist, daß in der Weiterbildung u. a. ein zentraler Schlüssel gesehen wird, um den wirtschaftlichen Herausforderungen der Gegenwart und Zukunft entgegenzutreten.

Bundespräsident Dr. *Richard von Weizsäcker* führte Mitte der achtziger Jahre aus, daß das lebenslange Lernen mit Hilfe von Weiterbildung als ein selbstverständlicher Gedanke in den Köpfen der Menschen bestehen muß.

Der Begriff der **Qualifizierungsoffensive** wurde geprägt. Diese Offensive hat sich zum Teil bereits in der deutschen Wirtschaft etabliert. Gewerkschaften sowie Arbeitgeberverbände betonen in zahlreichen Vorträgen und Interviews die Wichtigkeit der Weiterbildung. Selten sind sich die Sozialpartner so einig wie in dieser Überzeugung.

Die Bundesländer unterstützen ihrerseits dieses Denken, indem einige von ihnen Arbeitnehmerweiterbildungsgesetze erlassen haben. Diese Gesetze forcieren und unterstützen die Weiterbildung der Mitarbeiter in den Unternehmen.

In den letzten Jahren ist daher ein starker Anstieg von Weiterbildungsmaßnahmen in der bundesdeutschen Industrie zu beobachten. Momentan werden 12 Milliarden DM pro Jahr dafür investiert. Die Industrie, speziell die Großunternehmen, tendieren seit geraumer Zeit dazu, zahlreiche hauptamtliche Mitarbeiter in der Weiterbildung zu beschäftigen. Unternehmen wie Daimler Benz, BMW, BASF, Bayer, Bosch, VW etc. besitzen Weiterbildungs- bzw. Personalentwicklungsbereiche von über 40 hauptamtlichen Mitarbeitern, hinzu kommen diverse nebenamtliche. Parallel dazu beschäftigen sich einige Hochschulen mit dem Thema der Personalentwicklung und Weiterbildung. Sie bilden in separaten Studiengängen Fachkräfte für das betriebliche Bildungswesen aus.

Die Umsetzung des Personalentwicklungsgedankens obliegt dem Personalmanagement. Innovation und Entwicklungsdenken werden von diesem stärker denn je verlangt. Die Nachfrage von Personalfachleuten nach Kongressen zu diesem Thema ist so groß, daß jährlich neue Veranstaltungen ins Leben gerufen werden. Um die Wichtigkeit und ihr Engagement in dieser Thematik zu bezeugen, lassen sich gern Politiker als Schirmherren für diese Kongresse gewinnen.

Wachsende Zahlen von Personalfachleuten aus der Wirtschaft auf diesen Veranstaltungen beweisen die große Nachfrage. Darüber hinaus hat die **Deutsche Gesellschaft für Personalführung** Erfahrungsaustauschgruppen ins Leben gerufen, in denen sich regelmäßig mehr als 3300 Teilnehmer des Personalmanagements zusammenfinden. Hier wird ein reger Gedankenaustausch betrieben. Die Arbeitskreise betreffen primär die Personalmanager, die sich mit den Themen Personalentwicklung, Bildungswesen und Personalaufgaben beschäftigen.

Studiert man Fachzeitschriften des Personalwesens, so fällt auf, daß auch hier ein Großteil der Themen sich mit Personalentwicklung und Weiterbildung beschäftigt.

Wie sehen nun die praktische Personalentwicklung und die betriebliche Weiterbildung aus? Aus welchen Aufgaben bestehen sie?

Wie bereits beschrieben, müssen Mitarbeiter ständig an den rasanten technologischen und organisatorischen Fortschritt angepaßt werden. Darüber hinaus hat die Personalentwicklung zu gewährleisten, daß ein Bestand an Nachwuchskräften im Unternehmen gesichert ist. Man kann und will sich heute nicht mehr von dem Ausscheiden einer Fach- oder Führungskraft überraschen lassen. Durch eine Nachfolgeplanung unter Zeitdruck, wie einst ohne Personalentwicklung praktiziert,

besteht die Gefahr, daß „der erste Beste“ zum Nachfolger eines ausscheidenden Mitarbeiters ernannt wird. Später erweist sich das u. U. als eine falsche und kostenträchtige Schnellschußentscheidung. Daher ist das moderne Personalmanagement daran interessiert, Mitarbeiter rechtzeitig zu entwickeln, damit „die Richtigen“ höhere Positionen als Fach- oder Führungskraft übernehmen können.

Aufgabe der Personalentwicklung ist es einmal, die Anforderungen der verschiedenen Arbeitsplätze als Soll-Zustand zu erfassen. Das bezieht sich z. B. auf die körperliche und/oder geistige Beanspruchung des Arbeitsplatzes sowie auf die dafür notwendigen Qualifikationen. Der Anforderungssituation wird ein **Eignungspotential**, der Ist-Zustand, gegenübergestellt. Letzteres erfaßt z. B. das Leistungsverhalten, die Qualifikationen und die Bereitwilligkeit des Mitarbeiters. Das Leistungsverhalten wird primär durch Beurteilungen beschrieben, die Qualifikationen durch Ausbildung und Weiterbildung. Die Bereitwilligkeit des Mitarbeiters, sich entwickeln zu lassen, muß ebenfalls erfaßt werden.

Das Personalmanagement vieler innovativer Unternehmen konnte und kann durch die Aufgabe der Personalentwicklung ein höheres Ansehen gewinnen. Auch die Ressorts der Produktion, des Absatzes und des Controlling erkennen die Relevanz dieser Funktion. Der Wandel des Personalmanagements zu einem modernen und dynamischen Image hat begonnen und läuft auf vollen Touren.

Daraus kristallisiert sich auch der Bedarf nach Fachleuten des Bildungswesen bzw. der Personalentwicklung. Das dokumentiert sich in dem gewaltigen Anstieg an Stellenangeboten in der einschlägigen Wirtschaftspresse. Leiter der Personalentwicklung bzw. des Bildungswesens werden in vielen Großunternehmen auf die gleiche hierarchische Ebene wie ihre Kollegen der Personalabteilung und -verwaltung sowie des Sozialwesens gestellt. Sie unterstehen direkt der Personalleitung.

## 5. Beginn der Personalentwicklung

Für den Autor dieses Kapitels beginnt Personalentwicklung bereits bei der Akquisition von potentiellen Nachwuchskräften. Sie kann, je nach Möglichkeit des Kandidaten, über mehrere Entwicklungsstufen bis zu Management-Top-Positionen führen. Der Personalentwicklungsprozeß besteht aus mehreren Phasen, wie Abbildung 1 dokumentiert.

Die 1. Phase besteht aus den ersten Kontakten und der Akquisition von Nachwuchskräften. Die Vorbereitung von potentiellen Nachwuchskräften durch ein Traineeprogramm bis zu deren fester Anstellung in der Unternehmung stellt die 2. Phase dar. Die 3. Phase beinhaltet die Entwicklung dieser Mitarbeiter je nach Rahmenbedingung für Management-Positionen.

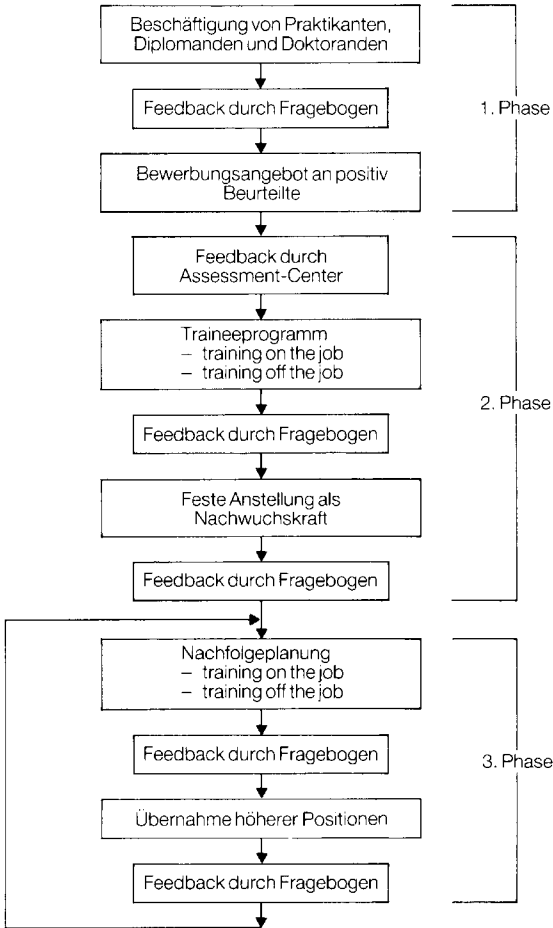


Abbildung 1: Phasen des Personalentwicklungsprozesses

## 6. Instrumente der Personalentwicklung

### 6.1 Beurteilung

Jede einzelne Phase kann evaluiert werden, um zu eruieren, ob das jeweilige Ziel erreicht wurde. Für dieses Feedback sind Beurteilungssysteme notwendig. Sie bilden eine unerläßliche Voraussetzung der Personalentwicklung; an die Stelle der subjektiven Einschätzung durch den Vorgesetzten tritt ein homogenes System, bei dem der Mitarbeiter nach gleichbleibenden Kriterien beurteilt werden kann.

Diese Systeme sollten von den Verantwortlichen des Personalwesens in pragmatischer und standardisierter Form entwickelt werden. Dazu können Beurteilungsbögen und Assessment-Centers gehören, die im folgenden beschrieben werden. Diese Instrumente sollen vom Personalwesen den zuständigen Stellen in Produktion, Absatz, Controlling etc. für ihre „Personalarbeit“ vor Ort zur Verfügung gestellt werden.

Bei der Einführung von Beurteilungssystemen in einer Unternehmung sind betriebsverfassungsrechtliche Aspekte zu berücksichtigen. Dabei stehen drei Rechtsansprüche der Arbeitnehmervertretung im Vordergrund:

- (1) Gemäß § 95 Absatz 1 BetrVG bedürfen **Richtlinien** über die Auswahl von Mitarbeitern der Zustimmung des Betriebsrates. Werden Mitarbeiter mit Hilfe z. B. von Fragebögen oder Assessment-Centers beurteilt, so ist die Zustimmung der Arbeitnehmervertreter notwendig.
- (2) Häufig werden **Assessment-Centers** in bezug auf den Betriebsrat entweder als Auswahlverfahren oder als Weiterbildungsmaßnahme betrachtet. Nach § 96 BetrVG hat der Betriebsrat ein Beratungsrecht in bezug auf die Förderung der Arbeitnehmer und nach § 98 BetrVG ein volles Mitbestimmungsrecht bei Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen.
- (3) Zumeist werden **Personalbeurteilungsbögen** in Assessment-Centers eingesetzt. Diese sind ebenfalls laut § 94, Absatz 1 BetrVG zustimmungspflichtig.

Nur unter Berücksichtigung dieser gesetzlichen Bestimmungen ist die Implementierung von Beurteilungssystemen in einer Unternehmung möglich.

### 6.2 EDV-gestützte Administration

Der arbeits- und kostenmäßige Aufwand von rechtzeitiger und gezielter Personalarbeit ist immens. Daher sollte neben standardisierten Beurtei-

lungsverfahren eine EDV-gestützte Verarbeitung des Datenmaterials erfolgen (Olesch 1988 a).

Der wichtigste Nutzen von elektronischen **Personalinformationssystemen** (kurz E. P. I. S.) liegt in der Verfügbarkeit und Verdichtung von personalrelevanten Informationen aus den unterschiedlichsten Quellen, wie Beurteilungen, Statistiken, Mitarbeiterbefragung etc. (Thom 1987). Eine Unternehmung, die derart ihre Arbeit betreibt, kann jederzeit schnelle und optimale Personalpolitik durchführen.

Bei der Einführung dieser Systeme sind das **Datenschutzgesetz** (BDSG) und die Mitbestimmung des Betriebsrates (BetrVG) zu berücksichtigen (Hentschel 1987). Datenschützer wie auch Betriebsräte warnen vor dem uneingeschränkten Einsatz von Stand-alone-Rechnern, da sie vom Standpunkt des Datenschutzes aus betrachtet nicht sicher und kontrollierbar sind. Das gilt besonders für ihre Vernetzbarkeit mit Zentralrechnern, wodurch ein unkontrollierbarer Datentransfer möglich sein kann.

### 6.3 Personalbedarfsermittlung

Der Prozeß der Personalentwicklung beginnt bei der **Personalbedarfsermittlung** (Olesch 1987). Ihr Sachziel besteht in der Bestimmung der personellen Kapazitäten, die zur Sicherstellung der Erfüllung von betrieblichen Funktionen erforderlich sind. Der quantitative Personalbedarf weist die Zahl der Personen nach Alter und Geschlecht aus, die für die Erfüllung der Aufgaben benötigt werden. Weiterhin werden die Qualifikationen der benötigten Personen erfaßt. Es handelt sich dabei um eine qualitative Personalbedarfsermittlung. Ihre Aufgabe besteht in der Bestimmung der Anforderungen der Arbeitsplätze, um das Leistungsangebot der vorhandenen und zu beschaffenden Mitarbeiter mit den Leistungsanforderungen abzustimmen. Ziel dabei ist, beide deckungsgleich zu gestalten (Hentze 1986).

Der Personalbedarf sollte in **quantitativer Hinsicht** definitiv erfaßt werden. In einem Ein- bis Fünf-Jahres-Abstand sollte ein Mitarbeiter des Personalwesens eine Altersstrukturanalyse EDV-mäßig durchführen (s. u.). Das E. P. I. S. soll diejenigen Mitarbeiter selektieren, welche in den nächsten ca. fünf Jahren aus Altersgründen ausscheiden werden. Ferner müssen auch Mitarbeiter berücksichtigt werden, von denen bekannt ist, daß sie aus anderen Gründen die Unternehmung verlassen. Durch die Altersstrukturanalyse wird determiniert, welcher quantitative Bedarf an Mitarbeitern in naher Zukunft anfallen wird (vgl. Abb. 2, S. 820).

Für die vakant werdenden Arbeitsplätze müssen die notwendigen **qualitativen Anforderungen**, falls noch nicht vorhanden, bestimmt werden. Darunter sind primär die Soll-Qualifikationen der zukünftigen Mitarbeiter zu verstehen. Das erfolgt mit Hilfe von Stellenbeschreibungen.

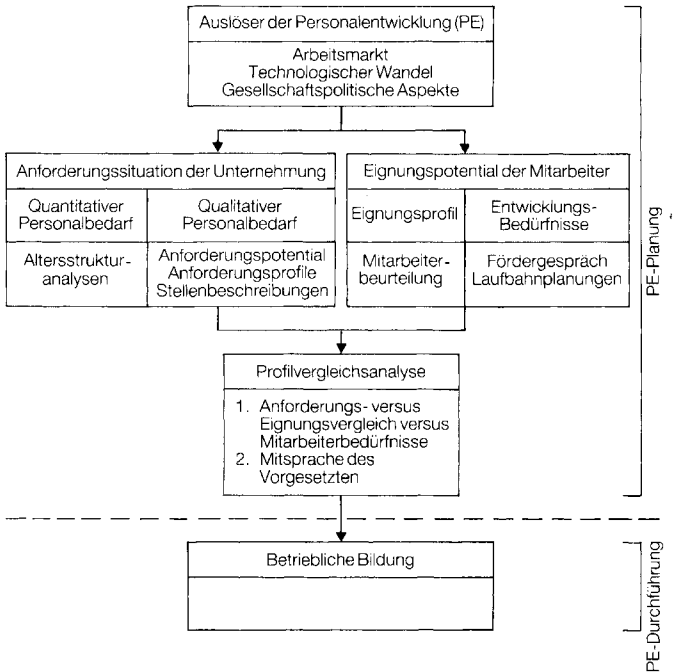


Abbildung 2: Modell einer Personalentwicklungs-Bedarfsermittlung

Sie sollten von den Vorgesetzten erstellt werden. Unabhängig vom jeweiligen Umfang der Stellenbeschreibung sollten die Angaben entsprechend Abbildung 3 enthalten sein.

Darüber hinaus können weitere Angaben aufgenommen werden (*Knebel/Schneider* 1988):

- Ziel der Stelle
- Rang der Stelle
- fachliche Weisungsbefugnisse
- Einzelaufträge oder Sonderaufgaben
- technisch organisatorische Angaben
- Ausführungen über die Zusammenarbeit mit anderen
- Mitarbeit in Gremien
- nächsthöhere Vorgesetzten-Stelle
- indirekt unterstellte Mitarbeiter.



<b>Stellenbeschreibung</b>	
1. Stellenbezeichnung:	
2. Stellenbezeichnung des Vorgesetzten:	
3. Stellenbezeichnungen der direkt unterstellten Mitarbeiter:	
4. Anzahl der insgesamt unterstellten Mitarbeiter:	
5. Stelleninhaber wird vertreten durch folgende Stelle:	
6. Stelleninhaber vertritt folgende Stelle:	
7. Befugnisse und Vollmachten (z.B.: i.A.):	
8. Notwendige Qualifikationen (z.B. Ausbildung, Studium etc.):	
9. Anzahl der notwendigen Berufsjahre in ähnlicher Tätigkeit:	
10. Beschreibung der Aufgaben, die der Stelleninhaber ausführt:	
Aufgaben im einzelnen:	
Datum/Bereichsleiter:	Datum/Personalleiter:

Abbildung 3: Formular für Stellenbeschreibung

Sobald ermittelt wurde, welche Mitarbeiter ausscheiden werden, kann das Personalwesen zur **Nachfolgeplanung** übergehen. Wenn eine Führungskraft der ersten Ebene ausscheidet, folgt z. B. auf ihre Position eine Führungskraft der zweiten Ebene usw. Das setzt sich fort bis hinunter zum Sachbearbeiter, der dann z. B. Führungskraft wird. Letztere Position muß nun ebenfalls besetzt werden. Natürlich können auch strategische Überlegungen dazu führen, daß vakante Führungspositionen von „außen“ besetzt werden, um „neues Blut“ aufzunehmen. In der Regel geschieht dies heute jedoch nur selten, um der Personalentwicklung ihren motivationalen Schub zu erhalten.

## 7. Akquisition von potentiellen Nachwuchskräften

Die Anwerbung von guten Nachwuchskräften ist heutzutage sehr aufwendig und kostenträchtig (*Fröhlich/Langecker* 1989). So kann z. B. eine Unternehmung dies in eigener Regie betreiben. Personalverantwortliche versuchen, durch Anzeigen in der einschlägigen Presse oder durch persönliche, informelle Kontakte in der Industrie Nachwuchskräfte zu finden. Ein anderer Weg besteht darin, Personalberater zu beauftragen, qualifizierte Mitarbeiter zu suchen. Dies geschieht ebenfalls primär durch Anzeigen, durch bereits vorhandenen Karteien bzw. „Goldfischteiche“ oder durch das Headhunting in eigener Regie des Personalwesens. Der Aufwand wie auch die Kosten sind sehr hoch.

Bei der **Personalsuche** werden zumeist nur kurze Eindrücke durch Vorstellungsgespräche von Kandidaten gewonnen. Aufgrund dieser eher geringen Information ist es möglich, daß sich der gewählte Kandidat nach einer gewissen Arbeitszeit in der Unternehmung als Fehlgriff erweist. Ein falscher Mann auf einem hochdotierten Posten kann einer Unternehmung großen Schaden zufügen.

Die kurz skizzierten Nachteile sind also:

- (1) hohe Kosten
- (2) großer Arbeitsaufwand
- (3) große Gefahr einer Fehlentscheidung.

Diese Liste der Nachteile erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie soll Anregungen geben, um den nun folgenden Personalentwicklungsprozeß verständlicher zu machen. Dieser beginnt bei einer frühzeitigen Anwerbung von Nachwuchskräften und geht über mehrere Schritte bis zur Einnahme von hohen Managementpositionen (vgl. hierzu auch Kap. 14).

In der ersten Phase erfolgt die **Anwerbung** von Nachwuchskräften, nicht jedoch über kostspielige Anzeigen oder Personalberater. Viele Unternehmen beschäftigen (zum Teil auch aushilfsweise) Schul- und

Hochschulpraktikanten sowie Diplomanden. Das empfiehlt sich nicht nur bei Großunternehmen, sondern auch bei mittelständischen und sogar Kleinunternehmen.

Die meisten Schul- bzw. Studiengänge verlangen mehrwöchige bis mehrmonatige Praktika. Darüber hinaus können auch Diplomanden und Doktoranden für die Erstellung ihrer Arbeit beschäftigt werden. Diese Akademiker können bei guter Einsatzplanung der Unternehmung produktive Arbeit leisten. Die Praktikanten oder angehenden Akademiker, die überdurchschnittliche Leistung zeigen, sollten von der Unternehmung angeregt werden, sich nach Absolvierung ihrer Ausbildung oder ihres Studiums um einen festen Arbeitsplatz zu bewerben.

Dadurch kann bereits eine gezielte und wirtschaftlich sinnvolle Selektion von Nachwuchskräften vorgenommen werden. Durch die Praktikanten- bzw. Diplomandentätigkeit lernt die Unternehmung das Leistungsverhalten am Arbeitsplatz kennen. Studienzeugnisse können nicht diese praxisbezogene Beurteilung liefern. Nicht selten weichen Schulnoten von der Arbeitsleistung im Berufsleben ab (*Mayrthaler 1987*).

Neben dieser objektiven Bewertung geeigneter Kandidaten kommt ein wirtschaftlicher Vorteil zustande. Es brauchen weder kostenaufwendige Anzeigen aufgegeben werden, noch muß eine aufwendige Auswahl von Kandidaten nach Lage ihrer Bewerbungsunterlagen vorgenommen werden.

Im folgenden wird eine EDV-Datenbank kurz beschrieben, die alle entscheidungsrelevanten Informationen zur Auswahl von Praktikanten und Diplomanden für eine spätere feste Anstellung beinhaltet. Daneben dient sie auch zur Administration der gleichen Mitarbeitergruppe.

Eine Datenbank für Praktikanten und Diplomanden kann mit Hilfe eines Personal-Computers sowie der Software dBase erstellt werden. Sie sollte folgende Informationen enthalten:

## 1. Persönliche Daten

- 1.1. Name, Vorname
- 1.2. Adresse
- 1.3. Geburtsdatum
- 1.4. Studiumsende

## 2. Qualifikationsdaten

- 2.1. Ausbildung
- 2.2. Abteilungen, in denen die Tätigkeiten erfolgten
- 2.3. Aufgabe(n)
- 2.4. Beurteilung
  - 2.4.1. Arbeitsqualität
  - 2.4.2. Arbeitsquantität
  - 2.4.3. Zusammenarbeit

#### 2.4.4. Auftreten

#### 2.4.5. Kandidat wird als Nachwuchskraft empfohlen.

Neben den persönlichen Daten stehen besonders die **Qualifikationsdaten** im Vordergrund. Anhand der Ausbildungsrichtung kann das Thema der Praktikanten- und Diplomandentätigkeit ausgewählt werden. Der Punkt 2.2. gibt an, in welchen Abteilungen der Kandidat tätig war. Im Datensatz „Aufgabe“ ist enthalten, was er thematisch bearbeitet hat. Schließlich kann eine Beurteilung dieser Tätigkeit anhand eines standardisierten Fragebogens erstellt werden. Die Ergebnisse dieser Bewertung können in dem Datensatz „Beurteilung“ aufgenommen werden. Während alle anderen Datensätze von den Personalverantwortlichen eingegeben werden können, sollte die Informationen für den Datensatz „Aufgabe“ und „Beurteilung“ der Fachvorgesetzte aus der jeweiligen Abteilung liefern.

Die Beurteilung kann durch Ankreuzen auf einer fünfstufigen Rating-Skala erfolgen, die sich in der Praxis schon häufig bewährt hat (*Olesch* 1986). Durch diese Standardisierung ist eine Vergleichbarkeit der Kandidaten gegeben. Darüber hinaus wird eine ökonomische Beurteilung durch den jeweiligen Fachvorgesetzten ermöglicht.

Damit die Unternehmung weiß, wann ein Kandidat frühestens fest angestellt werden kann, sollte schließlich das Abschlußdatum des Studiums angegeben werden. Je nach Beurteilung können Kandidaten bei Ende ihrer Praktikums- bzw. Diplomandentätigkeit dazu motiviert werden, sich nach Absolvierung ihres Studiums in der Unternehmung zu bewerben.

Die Trefferquote, also „den richtigen Mann“ zu gewinnen, ist bei diesem Konzept höher als die traditionelle Personalbeschaffung einer Unternehmung aufgrund von Bewerbungen.

Um alle Praktikanten- und Diplomandendaten in einem Instrument zu erfassen, kann ein **Praktikantenbogen** (siehe Abbildung 4) erstellt werden. Darin können alle persönlichen Daten sowie Qualifikationsdaten enthalten sein. Ein wichtiges Teilinstrument sollte dabei der Beurteilungsabschnitt sein, der von dem jeweiligen Fachbereich auf einer fünfstufigen Ratingskala beantwortet werden kann. Kandidaten, die überdurchschnittlich bewertet werden, können für eine feste Anstellung angeworben werden.

Da die Beurteilung der Praktikumsleistungen über einen relativ kurzen Zeitraum erfolgt, können im geringen Maße Fehlurteile auftreten. Um diese weiter zu reduzieren, können Bewerber durch ein Assessment-Center geschleust werden. Kandidaten, die aufgrund des Ergebnisses des Assessment-Centers eine Zusage von der Unternehmung erhalten, können danach ein Traineeprogramm durchlaufen.

<b>1. Persönliche Daten</b>					
1.1. Name, Vorname	: Müller, Peter				
1.2. Adresse	: Wormserstr. 11, 4000 Düsseldorf 2				
1.3. Geburtsdatum	: 14.07.1965				
1.4. Studiumsende	: 09.1990				
<b>2. Qualifikation</b>					
2.1. Ausbildung	: Maschinenbau FH				
2.2. Abteilungen, in denen die Tätigkeiten erfolgte	: Instandhaltung				
2.3. Aufgabe	: Diplomarbeit: Wartung von CNC-Maschinen				
<b>2.4. Beurteilung</b>					
Zutreffendes bitte ankreuzen!	nicht ausgeprägt	weniger ausgeprägt	normal ausgeprägt	stärker ausgeprägt	sehr ausgeprägt
<b>2.4.1. Arbeitsqualität</b> führt möglichst fehlerfrei eigene Arbeit aus; setzt dabei theoretische und praktische Kenntnisse ein; braucht kaum kontrolliert zu werden;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>2.4.2. Arbeitsquantität</b> erledigt Arbeit in vorgegebener Zeit; zeigt Ausdauer und Stetigkeit bei der Arbeit;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>2.4.3. Zusammenarbeit</b> geht auf Kollegen und Vorgesetzten zu; zeigt sich hilfsbereit; erkennt sachdienliche Informationen unter Ausnutzung aller Kommunikationswege; leitet Informationen exakt und schnell weiter;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>2.4.4. Auftreten</b> redet flüssig; erscheint im Auftreten sicher;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.4.5. Kandidat wird als Nachwuchskraft empfohlen	<input type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Nein			

Abbildung 4: Beurteilungsbogen für Praktikanten und Diplomanden

## 8. Assessment-Center in der Personalentwicklung

Im folgenden wird ein praktiziertes Konzept für ein **Assessment-Center** (kurz AC) skizziert, das neben methodischen Aspekten ökonomisch günstig ist. An anderer Stelle wird es weiter und differenzierter ausgeführt (Olesch 1988 b).

Das AC ist ein systematisches Verfahren, das zur qualifizierten Feststellung von Verhaltensleistungen bzw. Verhaltensdefiziten dient. Mehrere Beobachter geben in bezug auf vorher definierte Anforderungen parallel Bewertungen über mehrere Teilnehmer ab.

Der Vorteil des AC liegt darin, daß es ein optimales Maß an Lebensnähe und Realismus in den Auswahlprozeß einbringt. Er besteht aber auch darin, daß es tatsächliches Verhalten mißt, insbesondere Sozialkompetenz sowie Dynamik am Arbeitsplatz, gegenseitige Abhängigkeiten sowie Interaktionen berücksichtigt. Des weiteren werden Talente, Charakteristika und Neigungen durch die Vielzahl der Techniken und durch das Vorhandensein von mehreren Bewerbern valide und reliabel identifiziert und gemessen. *Neubauer* (1980) listet drei Vorteile des AC auf:

- (1) **Verhaltensorientierung** – Der direkte Schlüssel, die Eignung eines Mitarbeiters festzustellen, liegt im Verhalten. Deshalb werden im AC hauptsächlich Eignungsfeststellungsverfahren eingesetzt, die Sozialverhalten und -kompetenz sichtbar machen.
- (2) **Methodenvielfalt** – Jedes Verfahren zur Eignungsfeststellung hat Fehlerquellen, die in seiner Methodik begründet sind. Die Anwendung vielfältiger Methoden im AC dient dem Ausgleich solcher Fehler.
- (3) **Mehrfachbeurteilung** – Jeder Beurteiler von Verhaltensweisen macht individuelle Fehler. Beobachten mehrere Beurteiler dasselbe Verhalten, heben sich die subjektiven Fehler gegenseitig auf. Im AC werden daher mehrere Beobachter eingesetzt.

Ein AC sollte zeitlich kurz gehalten sein. Neben den methodischen Aspekten der Validität, Reliabilität und Objektivität stehen Ökonomie und Rationalität im Vordergrund. Das ist besonders wichtig, da diverse Anwendungen von ACs gar nicht erst zustande kommen, weil die Methode in ihrer traditionellen Form ausgesprochen aufwands- und kostenintensiv ist.

ACs haben u. a. den größten Nutzen bei der Auswahl von Mitarbeitern, die sich für eine Position in einer Unternehmung erstmalig bewerben. In diesem Sinn wurde ein AC entwickelt, das es erlaubt, geeignete Bewerber für Traineeprogramme auszuwählen (*Geilhardt/Kurtz* 1988).

Folgende Aspekte finden hierbei besondere Berücksichtigung (vgl. auch Kapitel 18: Personalauswahl):

#### (1) **Verhaltenorientierung** des AC

Die Teilnehmer des AC sind Bewerber bzw. Nachwuchskräfte. Sie werden im Kontext der Personalentwicklung der Unternehmung betrachtet. Von diesen Bewerbern liegen primär nur Ausbildungsnoten vor. Diese sind kaum als Prädiktoren für Berufserfolg zu verwenden. Sozialkompetenz, die entscheidend für beruflichen Erfolg ist, wird durch das Ausbildungssystem nicht vermittelt. Daher ist es für Unternehmungen relevant, diese durch entsprechende Verfahren zu messen, damit ein Kandidat eingestellt wird, bei dem die Wahrscheinlichkeit hoch ist, erfolgreiche Arbeit in der Praxis zu leisten.

#### (2) **Methodenvielfalt**

Eine Methodenvielfalt wird angestrebt, indem drei verschiedene Aufgaben von den Bewerbern bearbeitet werden.

#### (3) **Vergleichbarkeit der Teilnehmer**

Ca. acht Bewerber nehmen am AC teil. Alle führen dieselben Aufgaben aus. Dadurch ist eine Vergleichbarkeit der Leistungen der Kandidaten gewährleistet.

#### (4) **Mehrfachbeurteilung durch mehrere Beobachter**

Dem beschriebenen AC sitzen vier bis fünf Beurteiler bei. Sie sollten teilweise aus den Fachbereichen stammen, für die die Bewerber vorgesehen sind. Bei diesen Beurteilern kann es sich um Führungskräfte der 1. und 2. Ebene handeln. Sie sollten der Geschäftsleitung direkt unterstellt sein. Weitere Beurteiler sollten Führungskräfte des Personalwesens sein. Durch die Beteiligung von Führungskräften als Beurteiler wird deren Akzeptanz des Verfahrens des AC gefördert, was *Neubauer* (1980) als Notwendigkeit betont.

Ein weiterer Mitarbeiter des Personalwesens sollte das AC moderieren. Vor der Implementierung des AC werden die Beurteiler durch ihn über ihre Aufgaben informiert und vorbereitet, was *Mentzel* (1985) als wichtige Voraussetzung für einen Erfolg des AC sieht. Darüber hinaus ist es die Aufgabe des Moderators, das AC zu leiten, die Aufgaben den Kandidaten zu erklären, die direkte Betreuung der Kandidaten vorzunehmen sowie das Einhalten der zeitlichen Vorgaben zu sichern.

#### (5) **Standardisierte Beurteilungskriterien**

Damit eine Vergleichbarkeit der Bewertungen der Beobachter gegeben ist, wurden zwei standardisierte Beurteilungsbögen entwickelt. Sie dienen den Beobachtern auch als Hilfe zur rationellen Handhabung der Bewertung. Folgende neun Kriterien werden eingesetzt; sie werden an anderer Stelle operationalisiert (*Olesch* 1988 b):

- a) Rhetorik
- b) Selbstsicherheit
- c) Fachwissen
- d) Transfer des Fachwissens
- e) Durchsetzungsfähigkeit
- f) Überzeugungskraft
- g) Ausdauer
- h) Entscheidungsfähigkeit
- i) Soziales Verhalten.

#### (6) Ökonomie des Verfahrens

Der ökonomische Vorteil des Verfahrens läßt sich wie folgt skizzieren: An dem AC nehmen max. acht Bewerber teil. Als Alternative zu dieser Methode wurden einst traditionelle Vorstellungs- bzw. Beurteilungsgespräche geführt. Bei acht Kandidaten werden ca. zwanzig Stunden dafür benötigt. Es nahmen in der Regel zwei bis drei Vertreter der Unternehmung an dem Gespräch teil. Die Kosten des AC betragen gegenüber dieser traditionellen Einstellungsmethode weniger als 50%.

Die Kandidaten führen verschiedene Aufgaben aus. Dabei werden sie von den Beobachtern mit Hilfe der Beurteilungsbögen (*Olesch 1988 b*) bewertet. Die Bögen werden vom Moderator mittels eines speziell entwickelten, EDV-gestützten Verfahrens ausgewertet.

Die Beurteilungen der vier Beobachter werden für jeden Kandidaten über alle neun Beurteilungskriterien separat EDV-gestützt ausgewertet. Darüber hinaus führen die Beurteiler und der Moderator ein Auswertungsgespräch, in das sie ihre persönlichen Eindrücke einfließen lassen.

Die Ergebnisse des AC sind als Entscheidungskriterien für die Einstellung/Förderung bzw. Ablehnung des jeweiligen Kandidaten ausschlaggebend. Die Kandidaten, die deutlich über dem Durchschnittswert liegen, können eingestellt werden. Wird ein Bewerber angenommen, so sollte er ein Traineeprogramm durchlaufen.

## 9. Traineeprogramm

Aufgabe und Ziel eines **Traineeprogramms** ist, den Teilnehmern Einblick in Arbeitstechniken der betrieblichen Praxis, in die funktionsbezogenen Zusammenhänge sowie in die Organisationsstrukturen zu vermitteln (*Geilhardt/Kurtz 1988*). Dieses Ziel soll erreicht werden durch überbetrieblichen und betrieblichen Einsatz, die aktive Mitarbeit des Trainees und seine weiterführende allgemeine Ausbildung in internen und gegebenenfalls auch externen Seminaren. Der Trainee soll soweit wie möglich in den Arbeitsprozeß einbezogen werden und bestimmte Aufgaben



unter Anleitung seines jeweiligen Zeitvorgesetzten eigenverantwortlich erledigen. Im weiteren wird ein in der Praxis realisiertes Traineeprogramm skizziert.

### 9.1 Training-on-the-job

Das „Training-on-the-job“ wird wie folgt durchgeführt:

- Anleitung und Beratung durch den jeweiligen Fachvorgesetzten,
- Delegation von Aufgaben,
- Teilnahme an Entscheidungsvorbereitungen.

Die Vorteile einer derartigen Ausbildung bestehen darin, daß

- eine Erhöhung der Motivierung erreicht wird,
- eine verantwortungsbewußte Erledigung von übertragenen Aufgaben erlernt wird,
- die Arbeit des Trainees praxisbezogen ist,
- der Trainee produktive Arbeit leistet.

Alle Nachwuchskräfte sollten einen gründlichen Überblick über die einzelnen Unternehmensbereiche erhalten. Um den Nachwuchskräften diese Kenntnisse zu vermitteln, durchlaufen sie drei Phasen:

- (1) **Orientierungsphase:** Es wird eine kurze Gesamtübersicht über die Unternehmung gegeben. Der Trainee lernt zentrale Bereiche kennen (ca. 2–3 Monate).
- (2) **Vertiefungsphase:** Der Trainee lernt vertieft spezielle Bereiche kennen, in denen er zukünftig vielleicht tätig wird. Er erhält komplexe Aufgaben, die er in Projektarbeit möglichst selbständig bearbeitet (ca. 6 Monate).
- (3) **Einsatzphase:** Nachdem der Trainee während seiner Arbeit beurteilt wurde, wird definiert, in welchem Bereich er zukünftig tätig wird. Entsprechend wird er in dieser Phase auf diese Aufgabe spezifisch vorbereitet.

Es sollte mehrere Traineeprogramme mit der gleichen zeitlichen Aufteilung geben, die sich nur thematisch unterscheiden. Dazu können z. B. folgende Traineeprogramme gehören:

- in der Entwicklung/Konstruktion
- in der Produktion
- im Absatz
- in anderen kaufmännischen Bereichen
- im Personalwesen.

Nachwuchsingenieure können z. B. ein Traineeprogramm primär in den technischen Betrieben durchlaufen. Nachwuchskräfte im Absatz durchlaufen z. B. primär kaufmännische Bereiche.

Die **Einsatzzeiten** sollten so geplant sein, daß eine aktive Mitarbeit erfolgen kann. Dabei ist zu beachten, daß das Qualifizierungsprogramm

im Ablauf auf den einzelnen Teilnehmer im Rahmen des Vorschlags individuell abgestimmt wird. Damit soll erreicht werden, daß die aus persönlichen Neigungen gesetzten Studienschwerpunkte nach Möglichkeit Berücksichtigung finden.

## 9.2 Training-off-the-job

Neben dem „**training-on-the-job**“ sind für eine potentielle Nachwuchskraft gute Kenntnisse der gesetzlichen Bestimmungen, Beherrschung der Grundsätze der Mitarbeiterführung sowie Kenntnisse der Kostenrechnung, der Datenverarbeitung und des Verkaufsverhaltens unabdingbar. Die Wissensvermittlung, das „**training-off-the-job**“, sollte während des betrieblichen Einsatzes in Form von Seminaren erfolgen.

Es sollten Weiterbildungsmaßnahmen z. B. zu den Themen vorgesehen werden:

- Kostenrechnung
- Führungstraining
- Elektronische Datenverarbeitung
- Arbeitsrecht
- Verkaufstraining.

Da die technische Literatur in englischer Sprache immer umfangreicher wird, ist es erforderlich, die Sprachkenntnisse der Nachwuchskräfte zu fördern. Daher wird vorgeschlagen, daß die Teilnehmer gute Englischkenntnisse nachzuweisen haben und in Sonderkursen technisches bzw. Wirtschaftsendlich erlernen. Sollten ausreichende Grundkenntnisse in einer zweiten Fremdsprache vorhanden sein, wären nach Abschluß des Traineeprogramms diese zu vertiefen und zu erweitern.

Während der Einarbeitung in den genannten Bereichen befassen sich die Teilnehmer mit der Literatur über die einschlägigen Arbeitsgesetze, wie Betriebsverfassungsgesetz, Kündigungsschutzgesetz, Jugendarbeitsschutzgesetz etc. Nach abgeschlossenem Literaturstudium sollten den Teilnehmern Gespräche mit Mitarbeitern aus den verschiedenen Bereichen der Unternehmung vermittelt werden, um ihnen Hinweise auf Schwerpunkte zu geben, die zum Teil in den vorgenannten Seminaren vertieft werden.

## 9.3 Beurteilung von Trainees

Die eventuell noch erforderliche fach- und aufgabenspezifische Weiterbildung sollte in Absprache zwischen der dann zuständigen Leitung und dem Personalwesen geschehen. Die aufstiegsbezogene Weiterbildung sollte im Rahmen einer Personalentwicklungsplanung durch die zuständigen Stellen erfolgen.

Sparte/Zentralfunktion:		Einsatzzeit:			
Name des Trainees					
Beurteilen Sie bitte den Trainee nach Abschluß seiner Tätigkeit, wenn er über vier Wochen bei Ihnen beschäftigt war. Zwar ist es sicherlich schwierig, aufgrund der relativ kurzen Arbeitszeit des Trainees, ihn zu beurteilen. Trotzdem bitten wir Sie, <u>alle 7</u> aufgeführten Kriterien zu bewerten. Den beantworteten Fragebogen schicken Sie bitte an ...					
Zutreffendes bitte ankreuzen!	nicht ausge- prägt	weniger ausge- prägt	normal ausge- prägt	stärker ausge- prägt	sehr ausge- prägt
<b>1. Arbeitsqualität</b> Qualität der Arbeitsleistung; Organisationsgeschick; Verhandlungsgeschick; Zuverlässigkeit; Sorgfalt; Beachtung von Anweisungen;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>2. Arbeitsquantität</b> Zeitbedarf für einwandfreie Leistung; Termineinhaltung; Stetigkeit der Arbeitsleistung;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>3. Theoretisches und praktisches Fachkönnen</b> Fachkenntnisse und deren Umsetzung in die Arbeit; geistige Wendigkeit; Einsetzbarkeit an verschiedenen Arbeitsplätzen;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>4. Motivation und Verantwortungsbereitschaft</b> Arbeitseliter; Energie und Initiative; Verhalten bei außergewöhnlichen Belastungen; Zielstrebigkeit; Ausdauer; Entschlußfähigkeit; Bereitwilligkeit, auch unangenehme Arbeiten zu übernehmen;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>5. Zusammenarbeit</b> Zusammenarbeit mit Vorgesetzten und Kollegen; Bereitschaft, sich gemeinsamen Zielen unterzuordnen; sachliche Kritik üben und sie entgegennehmen; Bereitschaft zur Teamarbeit; Kontaktfreudigkeit; Hilfsbereitschaft; Aufrichtigkeit;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>6. Bereitschaft, rationell zu arbeiten und die Arbeitsweise ständig zu überprüfen und zu verbessern</b> Kostenbewußtsein; konstruktive Ideen; Verbesserungsvorschläge; Arbeitsabläufe optimal gestalten;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>7. Prognose des Führungsverhaltens</b> Sicherheit des Auftretens; Durchsetzungsvermögen; spielt gegen über Untergebenen bzw. Kollegen nicht einen höheren Status aus; Überzeugungskraft; Bereitschaft, Unternehmensentscheidungen zu vertreten; Sinn für Gerechtigkeit; Ausgeglichenheit;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>8. Besondere Aufgaben, die der Trainee ausgeführt hat</b>					
<b>9. Sonstige Bemerkungen</b>					

Abbildung 5: Beurteilungsbogen für Trainees

Die **Betreuung** der Nachwuchskräfte geschieht zum einen durch das Personalwesen und zum anderen durch einen Mentor aus dem jeweiligen Fachressort. Gegen Ende eines Traineeprogramms muß entschieden werden, ob der Trainee fest angestellt wird. Daher ist eine Beurteilung des Trainees durch die zeitlich begrenzten Fachvorgesetzten notwendig. Durch ein standardisiertes Verfahren soll versucht werden, die Beurteilung der Trainees zu verbessern. Daher sollen die zuständigen Fachvorgesetzten der jeweiligen Abteilungen, in denen der Trainee länger als vier Wochen tätig war, diesen gegen Ende seines Durchlaufes auf einem standardisierten Fragebogen (vgl. Abb. 5) beurteilen.

Gegen Ende des Traineeprogramms wird in einem Gremium, bestehend aus Traineeverantwortlichen des Personalressorts sowie den Mentoren, und aufgrund der Beurteilungsbögen entschieden, ob der Trainee in ein festes Angestelltenverhältnis übernommen werden soll. Bei positiver Entscheidung wird der Trainee in das Personalentwicklungsprogramm für Angestellte der Unternehmung übernommen. Dadurch ist der Weg geebnet, zu Managementpositionen aufzusteigen.

## 10. Mitarbeiterentwicklung

Der ehemalige Trainee wird nun in das obligatorische **Personalentwicklungsprogramm** übernommen. Auch hier sollte die Nachwuchskraft je nach Personalbedarf beurteilt werden, um sie in eine Nachfolgeplanung aufzunehmen.

### 10.1 Eignungspotential

Um den richtigen Mitarbeiter auf dem richtigen Arbeitsplatz zu fördern, sollte, bevor Entwicklungsmaßnahmen eingeleitet werden, eine Beurteilung stattfinden. Diese sollte durch den Vorgesetzten mit Hilfe eines standardisierten Fragebogens (vgl. Abb. 6, S. 834 f.) erfolgen, der in drei Abschnitte aufgeteilt sein sollte:

- (1) **Leistungspotential**
- (2) **Potentialbeurteilung**
- (3) **Entwicklungspotentialbeurteilung.**

Diese Eigenschaften werden operational definiert. So können etwaige Mißverständnisse bezüglich der geforderten Eigenschaften verhindert werden. Die neun Eigenschaften werden auf der bereits erwähnten fünfstufigen Skala durch Ankreuzen bewertet.

Als erforderliche Daten der Personalentwicklung sollten folgende Fakten in die **Personalentwicklungsdatei** eingehen (Olesch 1988 a):

**a) Personalkennziffern**

Name  
Vorname  
Personalnummer  
Geburtsdatum  
Geschlecht  
Vergütungsgruppe  
Stellenbezeichnung (hierarchische Ebene)  
Aufgabe (Stellenbeschreibung)

**b) Qualifikation**

Ausbildung  
Weiterbildung  
Berufserfahrung in Jahren

**c) Leistung**

Arbeitsqualität  
Arbeitsquantität

**d) Potential**

Flexibilität und Initiative  
Urteilsvermögen und Kontrolle  
Kostenbewußtes Handeln  
Zusammenarbeit  
Durchsetzungsvermögen und Überzeugungskraft  
Auftreten  
Führungsverhalten

**e) Entwicklungspotential**

Mögliches Entwicklungsziel  
Entwicklungsdauer.

Die **Personalkennziffern** (a) sowie die **Qualifikation** (b) sind bei den meisten Unternehmungen in den Personalakten vorhanden. **Leistung** (c), **Potential** (d) und **Entwicklungspotential** (e) sollten in einem Personalentwicklungsgespräch bzw. Fördergespräch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern ermittelt werden. Als Hilfe zur Erfassung dieser Daten dient der EDV-gerechte **Personalentwicklungsbogen** in Abbildung 6. Durch ihn werden die Daten gewonnen, die anschließend in das E. P. I. S. eingespeist werden.

## 10.2 Fördergespräch

Um eine **Entwicklungspotentialbeurteilung** vornehmen zu können, sollte der Vorgesetzte vorab Informationen über die Bedürfnisse des Mitarbeiters aus einem Fördergespräch gewinnen. Dieses Gespräch bildet das zweite Subsystem zur Ermittlung des Eignungspotentials der Mitarbeiter. Dabei sollte ein speziell entwickelter halbstandardisierter Fragebo-

<b>Leistungsbeurteilung</b>	nicht ausge- prägt	weniger ausge- prägt	normal ausge- prägt	stärker ausge- prägt	sehr ausge- prägt
<b>1. Arbeitsqualität</b> führt möglichst fehlerfrei eigene Arbeit aus; setzt dabei theoretische und praktische Kenntnisse ein; braucht kaum kontrolliert zu werden;	○	○	○	○	○
<b>2. Arbeitsquantität</b> erledigt Arbeit in vorgegebener Zeit; zeigt Ausdauer und Stetigkeit bei der Arbeit;	○	○	○	○	○
<b>Potentialbeurteilung</b>					
<b>3. Flexibilität und Initiative</b> stellt sich schnell auf veränderte und neue Sachlagen ein und richtet die Arbeitsführung auf die neue Situation aus; reagiert schnell bei akuten Problemen und behält dabei Übersicht; erkennt Aufgaben aus eigenem Antrieb und greift sie auf, ohne den Weg genau vorgezeichnet zu bekommen;	○	○	○	○	○
<b>4. Urteilsvermögen und Kontrolle</b> erkennt Ziele und Notwendigkeiten; setzt Prioritäten, wählt neue Lösungswege nach ihrer Wirksamkeit und setzt sie ein; kontrolliert eigene Arbeitsergebnisse;	○	○	○	○	○
<b>5. Kostenbewußtes Handeln</b> erreicht vorgegebene Ziele mit möglichst geringem Zeitaufwand; erkennt Verlustquellen und behebt sie; geht rationell mit Ressourcen um;	○	○	○	○	○
<b>6. Zusammenarbeit</b> arbeitet mit Kollegen, Mitarbeitern und Vorgesetzten zusammen; wirkt bei gemeinsam zu leistenden Aufgaben mit; erkennt sachdienliche Informationen unter Ausnutzung aller Kommunikationswege; leitet Informationen exakt und schnell weiter; geht diskret mit vertraulichen Dingen um;	○	○	○	○	○
<b>7. Durchsetzungsvermögen und Überzeugungskraft</b> bildet sich eigene Meinung aufgrund von Fachkompetenz und stellt diese verständlich dar; überzeugt auch gegen Widerstände durch Argumente sowie durch Sprache und Auftreten;	○	○	○	○	○

Abbildung 6: Fragebogen zur Mitarbeiterentwicklung

<b>Leistungsbeurteilung</b>	nicht ausge- prägt	weniger ausge- prägt	normal ausge- prägt	stärker ausge- prägt	sehr ausge- prägt
<b>8. Auftreten</b> redet und schreibt flüssig; erscheint im Auftreten sicher;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>9. Führungsverhalten</b> (nur bei Führungsaufgaben ankreuzen) setzt Mitarbeiter zielorientiert ein; trifft Entscheidungen, die das Aufgabenziel erreichen; gibt klare, unmißverständliche Anweisungen; motiviert Mitar- beiter; vertritt Unternehmens- entscheidungen bei seinen Mit- arbeitern; bleibt auch in Pro- blemsituationen sachlich und ruhig;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Laufbahnplanung</b>					
<b>10. Mögliche Entwicklungszielebene</b>					
Mitarbeiter kann in der Lage sein, seine Kompetenz zum Aufstieg für höherwertige Tätigkeiten auszubauen.					
a. Aufstieg zur Vorstands- bzw. Geschäftsleitungsebene möglich	<input type="radio"/>				
b. Aufstieg zur Bereichsleitersebene möglich	<input type="radio"/>				
c. Aufstieg zum Betriebs-/Abteilungsleiter möglich	<input type="radio"/>				
d. Aufstieg zur Meister-, Vorarbeiter-, Gruppenleitersebene möglich	<input type="radio"/>				
e. Aufstieg zum Fachexperten möglich (horizontaler Aufstieg)	<input type="radio"/> Welcher Art: .....				
f. Aufstiegspotential noch nicht definierbar	<input type="radio"/>				
<b>11. Notwendige Qualifizierungsmaßnahmen</b>					
a) Training-on-the-job	b) Training-off-the-job				
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
<b>12. Entwicklungsdauer</b>					
zeitliche Möglichkeit, eine höherwertige Tätigkeit zu übernehmen					
a) Position kann sofort übernommen werden	<input type="radio"/>				
b) Positionsübernahme erfordert kurze Einarbeitung	<input type="radio"/>				
c) Positionsübernahme innerhalb eines Jahres möglich	<input type="radio"/>				
d) Positionsübernahme innerhalb von zwei Jahren möglich	<input type="radio"/>				
e) Positionsübernahme nach über zwei Jahren möglich	<input type="radio"/>				

noch Abbildung 6

gen zur Verfügung stehen. Das Fördergespräch kann in das obligatorische Beurteilungsgespräch einfließen.

Das **Fördergespräch** dient zur Eruiierung der Entwicklungsbedürfnisse des Mitarbeiters. Kennt der Vorgesetzte schließlich die Entwicklungsbedürfnisse des Mitarbeiters, kann er unter Berücksichtigung dieser das Entwicklungspotential beurteilen. Diese Daten gehen innerhalb des Eignungsprofils in das E. P. I. S. ein.

### 10.3 Nachfolgeplanung

Parallel dazu soll eine **Nachfolgeplanung** mit dem Mitarbeiter besprochen werden. Zu diesem Zweck sollte der Vorgesetzte über ein Organigramm verfügen, wie es in vielen Unternehmungen vorhanden ist. Es enthält Namen von Mitarbeitern der verschiedenen hierarchischen Ebenen. Anhand des Organigramms eröffnet der Vorgesetzte seinem Mitarbeiter die horizontalen und vertikalen Aufstiegschancen. Es ist dabei zu betonen, daß nur Wahrscheinlichkeiten genannt und keine Garantien gegeben werden können.

Unter horizontaler Entwicklung versteht man die Fachlaufbahn. Die Aufgaben- und Expertenkompetenz wird ausgeweitet. Als vertikale Laufbahn ist der hierarchische Aufstieg zur Führungskraft spezifiziert.

Das Fördergespräch sowie die Nachfolgeplanung sollen primär einen motivierenden Effekt auf den Mitarbeiter ausüben, sich weiter zu entwickeln; neben monetären Anreizen gelten u. a. Motive der sozialen Anerkennung sowie Selbstverwirklichung durch anspruchsvollere Aufgaben.

Durch Partizipation des Mitarbeiters an der Personalentwicklungsentcheidung identifiziert er sich eher mit den Zielen der Unternehmung und geht bereitwilliger an die Maßnahmen, die dafür notwendig sind, heran. Auch wenn ein Aufstieg zur Fach- oder Führungsposition erst nach mehreren Jahren möglich wird, so kann eine motivierende Wirkung bereits durch das Laufbahngespräch erfolgen. Dadurch kann sich die aktuelle Arbeitsqualität verbessern.

Bei Unternehmungen, die keine Nachfolgepläne mit Mitarbeitern besprechen, besteht die Gefahr, daß qualifizierte Nachwuchskräfte zu anderen Unternehmungen abwandern, da ein relevanter Anreiz für die Zukunft fehlt. Für die Unternehmungen besteht der Vorteil der Nachfolgeplanung darin, eine **personelle Vorsorge** zu betreiben.

Spezifische Informationen über zukünftige Personalentwicklungsmaßnahmen für den Mitarbeiter erhält man bei der Profilvergleichsanalyse.



#### 10.4 Profilvergleichsanalyse

Aufgrund einer Personalbedarfsmeldung aus der Unternehmung und/oder einer weiter oben beschriebenen **Altersstrukturanalyse** läßt sich der Arbeitsplatz, der vakant wird, ermitteln. Mit Hilfe des entsprechenden Anforderungsprofils in Form einer differenzierten Stellenbeschreibung kann der Personalentwickler erurieren, welche Mitarbeiter mit ihren Eignungspotentialen dem Anforderungsprofil am ehesten entsprechen. Ist dadurch ein Mitarbeiter ausgewählt, so werden bei vorhandener Abweichung zwischen Anforderungs- und Eignungsprofil adäquate Qualifizierungsmaßnahmen geplant.

#### 10.5 Maßnahmen der Personalentwicklung

Durch die Ergebnisse der Profilvergleichsanalyse werden **Qualifikationsdefizite** eruiert. Diese werden durch adäquate Weiterbildungsmaßnahmen reduziert bzw. beseitigt (*Olesch 1986*). Dies geschieht einmal durch Training-on-the-job, z. B. durch Job-rotation, ähnlich wie bei den oben aufgeführten Traineeprogrammen. Weiterhin besuchen die Entwicklungskandidaten die notwendigen Seminare, deren Inhalte für ihre zukünftigen Aufgaben in Fach- oder Managementpositionen relevant sind.

Die stetige und schnelle Entwicklung moderner Technologien und organisatorischer Strukturen ist dafür verantwortlich, daß Mitarbeiter weitergebildet werden müssen, um mit dieser Entwicklung Schritt halten zu können. Dieser Fortschritt und der daraus resultierende Weiterbildungsbedarf der Mitarbeiter führen u. a. auch zur Organisationsentwicklung.

Um Weiterbildung konstruktiv betreiben zu können, bedarf es eines detaillierten Konzeptes innerhalb des Unternehmens, das in Kapitel 25 dieses Buches beschrieben wird.

### 11. Zusammenfassung

Es wurde der historische Werdegang der Personalentwicklung beschrieben. Ihr Aufgabenansatz beginnt bereits bei Schul- oder Hochschulabsolventen. Es folgen Traineeprogramme. Der weitere Schritt der Personalförderung führt schließlich zur Managemententwicklung. Wesentliche Instrumente sind dabei Beurteilungs- sowie EDV-gestützte Bewertungssysteme.

**Literatur**

- Fröhlich, W., Langecker, F.* (1989), Dem qualifizierten Nachwuchs auf der Spur. In: Personalwirtschaft, 1
- Geilhardt, Th., Kurtz, G.* (1988), Traineeauswahlverfahren – Eine Evaluation. In: Personalwirtschaft, 6
- Hentschel, B.* (1987), Personaldatenverarbeitung und PC-Einsatz. In: Personalwirtschaft, 3
- Hentze, J.* (1986), Personalwirtschaftslehre 1, Stuttgart
- Knebel, H., Schneider, H.* (1985), Taschenbuch für Stellenbeschreibung, Heidelberg
- Mayrthaler, W.* (1987), Schulnoten als Einstellungskriterium im Personalauswahlverfahren. In: Personalwirtschaft, 11
- Mentzel, W.* (1989), Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung, 4. Aufl., Freiburg i. Br.
- Neubauer, R.* (1980), Assessment Center Technik: Ein verhaltensorientierter Ansatz zur Führungskräfteauswahl, Handbuch der angewandten Psychologie, München
- Olesch, G.* (1986), Weiterbildung in einem Großunternehmen. In: Personal, 8, S. 337–342
- Olesch, G.* (1987), Rationelle Bedarfsermittlung in der Personalentwicklung. In: Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering, 12
- Olesch, G.* (1988 a), Praxis der Personalentwicklung, Heidelberg
- Olesch, G.* (1988 b), Ökonomisches Konzept eines Assessment Centers. In: Personalführung, 11
- Thom, W.* (1987), Personalentwicklung als Instrument der Unternehmensführung, Stuttgart

# Kapitel 25

## Organisationsentwicklung

von *Joachim Deppe*

1. Grundlagen der Organisationsentwicklung . . . . .	840
1.1 Begriff . . . . .	840
1.2 Komponenten . . . . .	842
2. Konzept der Organisationsentwicklung . . . . .	843
2.1 Ziele . . . . .	843
2.2 Anlässe für den Einsatz . . . . .	844
2.3 Annahmen . . . . .	845
2.4 Prozeß . . . . .	846
2.41 Prozeßphasen . . . . .	846
2.411 Überblick über Phasenmodelle . . . . .	846
2.412 Datensammlung . . . . .	847
2.413 Diagnose . . . . .	847
2.414 Intervention . . . . .	848
2.415 Steuerung . . . . .	848
2.42 Prozeßcharakteristika . . . . .	849
2.43 Vorgehensweise . . . . .	849
2.431 Einführungsstrategie . . . . .	850
2.432 Extensität . . . . .	853
2.433 Intensität . . . . .	854
2.5 Akteure . . . . .	855
2.51 Aktorengruppen . . . . .	855
2.52 Klientensystem . . . . .	856
2.53 Beratersystem . . . . .	857
2.531 Interne und externe Berater . . . . .	857
2.532 Fach- und Prozeßberatung . . . . .	858
2.533 Anforderungen an die Berater . . . . .	859
2.534 Der Beratermarkt . . . . .	859
2.6 Interventionstechniken . . . . .	860
2.61 Klassifikation der Interventionstechniken . . . . .	860
2.62 Individuell orientierte Interventionstechniken . . . . .	861
2.63 Gruppenorientierte Interventionstechniken . . . . .	863
2.64 Organisationsorientierte Interventionstechniken . . . . .	866
3. Praxis der Organisationsentwicklung . . . . .	870
4. Kritische Reflexion und Ausblick . . . . .	871

5. Zusammenfassung . . . . .	872
Literatur . . . . .	872

## 1. Grundlagen der Organisationsentwicklung

### 1.1 Begriff

Seit nunmehr über zwei Jahrzehnten steht das Thema Organisationsentwicklung (OE) oder – im englischen Original – „Organization(al) Development“ (OD) in der Unternehmenspraxis und im wissenschaftlichen Bereich beständig in der Diskussion. Obgleich der Höhepunkt der Auseinandersetzung mit der Frage der OE in Unternehmen und anderen Organisationen (z. B. Schulen, Kommunalverwaltungen) im deutschsprachigen Raum Anfang der 80er Jahre mit zahlreichen Büchern (siehe bspw. *Becker/Langosch* 1984; *Böhm* 1981, 1982; *Comelli* 1985) festzustellen ist, wenn man die Literaturmenge und -art als hinreichenden Indikator dafür akzeptiert, so hat das Thema auch jetzt nichts an Aktualität und praxisbezogener Relevanz eingebüßt, auch wenn sich die momentane literaturmäßige Auseinandersetzung auf die Aufsatzebene beschränkt (bspw. *Beitz* 1989; *Benölken/Greipel* 1989; *Flieger* 1989; *Lasser* 1989; *Kurtz* 1990; *Rieckmann* 1989; *Schneider-Ott* 1989) und Buchveröffentlichungen selten geworden sind (bspw. *Pieper* 1988; *Häfele* 1990).

Die Organisationsentwicklung hat damit – wie andere Management-Themen (z. B. Management-by-Techniken) auch – die Phase als Mode-Thema erlebt und hinter sich gebracht, ist jedoch nichtsdestotrotz weiterhin von Interesse für Praxis und Forschung, da die mit OE zu lösenden Organisationsprobleme weiterhin bestehen. Unabhängig von dem Auftreten als vielbeschriebene Modeerscheinung kann mit einiger zeitlicher und sachlich-inhaltlicher Distanz daher untersucht werden, was sich eigentlich hinter OE verbirgt.

Ansatzpunkt der Überlegungen, die sich hier auf Unternehmen als wirtschaftliche Zweckgebilde beschränken sollen, ist das grundlegende Verständnis von Organisation. Ohne in tiefere wissenschaftliche Betrachtungen des Organisationsverständnisses einzudringen, kann festgehalten werden, daß im deutschsprachigen Raum die Sichtweise einer Organisation als System von Regelungen vorherrscht. Nach diesem abstrakt-institutionalen (*Mag* 1971, S. 26–27) oder instrumentalen (*Tress* 1985, S. 46–50) Organisationsbegriff hat ein Unternehmen eine Organisation. Nach dem in den USA vorherrschenden konkret-institutionalen Begriff wird eine Organisation als soziales Gebilde verstanden, so daß gilt: Ein Unternehmen ist eine Organisation. Diese grundsätzlich unterschiedli-

che Sichtweise erlaubt es, die soziale, menschliche und personale Komponente in organisatorische Betrachtungen einzubeziehen. Das Unternehmen wird als soziales System verstanden (siehe *Ulrich* 1970), die humane Komponente damit neben der strukturellen akzeptiert und als Gegenstand betriebswirtschaftlichen Überlegungen zugänglich gemacht. Nur aus diesem Grundverständnis heraus kann eine Organisationsentwicklung betrieben werden, die über eine strukturelle Reorganisationsfähigkeit hinausgeht.

Trotz dieses einheitlichen Ansatzpunktes der OE existiert bislang keine allgemein-gültige oder zumindest akzeptierte **Definition** des Begriffes. Bereits 1982 konstatierte *Trebesch* (S. 37): „50 Definitionen der Organisationsentwicklung – und kein Ende“. Diese Situation hat sich bis heute nicht geändert, vielmehr sind noch etliche andere Versuche einer Definition oder zumindest Begriffsumschreibung hinzugekommen, die an dieser Stelle nicht referiert werden können. Will man nicht bewußt auf eine Definition verzichten, so kommt einem der Umstand zugute, daß Definitionen eben nicht richtig oder falsch, sondern nur zweckmäßig oder unzweckmäßig sein können. Eine Untersuchung der zahlreichen und oft recht diffusen Definitionsbemühungen (vgl. für viele *Becker/Langosch* 1984, S. 3–6) ergibt eine unterschiedliche Begriffsextension (*Bartölke* 1980, Sp. 1469).

Nach der oft wiedergegebenen Definition von *Beckhard* (1972, S. 24–25) ist OE „ein Verfahren, das

1. planmäßig,
2. betriebsumfassend,
3. von der Führung gesteuert,
4. zum Zweck der Verbesserung von Wirksamkeit und Gesundheit der Organisation
5. durch geplantes Eingreifen in den Organisations-„Ablauf“ mittels Erkenntnissen aus den Verhaltenswissenschaften angewandt wird“.

Dieser sehr umfassenden und damit allgemeinen Definition von OE, die z. B. wegen der expliziten Management-Steuerung für problematisch gehalten wird (vgl. *Staehe* 1989, S. 831; *Becker/Langosch* 1984, S. 4), steht die konkretere Begriffsklärung von *Wohlgemuth* (1984, S. 7, 54–78) entgegen, die hier zugrunde gelegt wird.

Danach gilt:

- „OE ist eine methodische Interventionsstrategie, die durch Beratung eingeleitet wird.
- Sie dient der Erleichterung und Intensivierung der Entwicklung von Organisationen, mit Berücksichtigung sowohl personal/interpersonaler als auch struktural/technologischer Aspekte.
- Der Mensch wird dabei als wichtigstes Element der Organisation betrachtet.

- Beabsichtigt ist mit der OE ebenso die Förderung der Partizipationsmöglichkeiten, des Lernens durch Erfahrung und der Persönlichkeitsentwicklung der beteiligten Menschen wie auch die Erhöhung der Leistungsfähigkeit und Flexibilität der gesamten Organisation.
- Dabei werden vor allem betriebswirtschaftliche und psychologische Erkenntnisse berücksichtigt.“

Mit dieser Definition ist der Kerninhalt der Organisationsentwicklung erfaßt, deren Geschichte in den 40er Jahren in den USA begann (siehe u. a. *Goldmann* 1982, S. 16–26) und die „disziplinengeschichtlich aus der Sozialpsychologie hervorgegangen ist“ (*Ebers* 1988, S. 531). Als permanente und partizipative Veränderungsstrategie läßt sie sich damit auch von anderen Begriffen wie Reorganisation, geplanter organisatorischer Wandel (planned organizational change), Management Development, Organisationsplanung, Krisenmanagement oder Unternehmenskultur abgrenzen (siehe z. B. *Bendixen* 1980, S. 191–201; *Rehn* 1979, S. 158–165; *Lauterburg* 1980, S. 56–57; *Wohlgemuth* 1984, S. 81–87), wobei trotz der zur definitorischen Klarheit notwendigen Abgrenzung in praxi kein gegenseitiger Ausschluß, sondern ein Miteinander der sich dahinter verbergenden Konzepte zu konstatieren ist.

## 1.2 Komponenten

Um das gesamte Konzept der OE in seiner Breite und Tiefe erfassen und beschreiben zu können, ist es erforderlich, im folgenden die einzelnen Komponenten des OE-Konzepts isoliert darzustellen. Das Konzept der OE wird damit hier anhand verschiedener „Einzelteile“ erörtert, die allerdings erst zusammengesetzt und gemeinsam das OE-Konzept ausmachen. Es handelt sich um ein interdependentes System verschiedener OE-Elemente, die sich jeweils durch die spezifische Blickrichtung bzw. Fragestellung ergeben. Diese einzelnen **Komponenten** des OE-Konzepts sind:

- Ziele der OE
- Anlässe für OE
- Annahmen der OE
- Prozeß der OE
- Aktoren der OE
- Techniken der OE.

Auf diese Komponenten wird im folgenden 2. Abschnitt eingegangen, wobei ein Schwerpunkt – der Literatur folgend – auf den verschiedenen Techniken, also dem instrumentellen Handwerkszeug der OE, liegt.

Nach dieser konzeptionellen Grundlegung wird im 3. Abschnitt ein Blick auf die OE in der Praxis geworfen. Eine kritische Reflexion des OE-Konzepts schließt als 4. Abschnitt die Überlegungen ab.

## 2. Konzept der Organisationsentwicklung

### 2.1 Ziele

Die unzähligen mit der OE verbundenen Ziele, die in den Veröffentlichungen genannt werden, lassen sich auf zwei Hauptziele (vgl. z. B. *Bartölke* 1980, Sp. 1469–1470) zurückführen, zu deren Erfüllung die OE beitragen soll:

- Erhöhung der Leistungsfähigkeit der Organisation
- Humanisierung der Arbeit.

Mit der ersten Zielkategorie sind die organisationalen Ziele und damit die Frage der Effizienz angesprochen, während sich in der zweiten Kategorie die individuellen Ziele der Mitarbeiter und damit die sozialen Ziele wiederfinden.

Diese beiden Hauptziele sind als zwei komplexe Zielbündel zu verstehen, die wiederum in die unterschiedlichsten Feinziele aufgespalten werden können (vgl. *Staeble* 1989, S. 836; *Tress* 1985, S. 237–238). *Becker* und *Langosch* (1984, S. 17) nennen beispielsweise zur **Verbesserung der Leistungsfähigkeit** die „Erhaltung oder Steigerung der Flexibilität“, die „Förderung der Innovationsbereitschaft“ und die „Förderung der Lernfähigkeit des Systems“ sowie zur **Verbesserung der Arbeitssituation** „mehr Entfaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten, mehr Handlungs- und Entscheidungsspielraum“ und „mehr Mitwirkung an Beratungs- und Entscheidungsprozessen“.

Während die beiden Hauptziele im deutschsprachigen Raum allgemein akzeptiert werden, spielt in der amerikanischen OE-Literatur nach *Staeble* „der Humanisierungsgedanke nur eine vergleichsweise untergeordnete Rolle“ (1989, S. 832), wie dies auch die einseitige Zielsetzung bei *French* und *Bell* (1982, S. 82) zeigt: „Primäres Ziel der OE ist es, das Funktionieren der Organisation auf verschiedene Weise zu verbessern.“

Bei der Unterstellung der beiden o. g. Hauptziele taucht unweigerlich die Frage auf, in welcher Beziehung diese Zielbündel denn nun zueinander stehen (vgl. *Gebert* 1974, S. 19–22). Die oft postulierte **Zielharmonie** oder **-kongruenz** zwischen den beiden Zielen, nach der die Mehr-Erfüllung eines Zieles automatisch zur Mehr-Erfüllung auch des anderen Zieles führt, ist kritisch zu betrachten, da sie m. E. mehr einem Wunschenken denn der OE-Realität entspricht. In der Praxis werden **Zielkonflikte** kaum vermeidbar sein. Auch ist kritisch zu hinterfragen, ob es sich um zwei gleichrangige Ziele handelt oder ob nicht vielmehr ein Ziel-Mittel-Verhältnis vorliegt, bei dem die Verfolgung der Humanisierungsziele letztlich doch nur der Steigerung der Leistungsfähigkeit dient, diese also reines Mittel zum Zweck sind. Nicht zuletzt aus dieser

Perspektive heraus kann die OE dann als sozialtechnologisches „Schmiermittel“ im Getriebe verkrusteter Organisationen gesehen werden. Auch fehlt es bei den Zielbeschreibungen oft an der für eine korrekte Zieldefinition (vgl. *Mag* 1990, S. 16) notwendigen Klärung von Zieldauer und Zielvorschrift, so daß eine Reduktion auf die reinen Zielinhalte zu konstatieren ist.

Diese kritischen Anmerkungen zur Zielproblematik der OE sind zu beachten, wenn in der Unternehmenspraxis die Ziele von konkreten OE-Projekten festgelegt werden oder OE-Berater entsprechende Zielaussagen treffen. Unter Berücksichtigung der Einschränkungen können damit die beiden Hauptziele der OE ex ante, wie oben genannt, festgelegt werden, wobei die Zielerreichung auf alle Fälle zu kontrollieren ist, da nur so Aussagen über den Erfolg der OE getroffen werden können.

## 2.2 Anlässe für den Einsatz

Das Unternehmen als soziales System ist zum einen in seine Umwelt und damit in ein Umsystem eingebettet, mit dem es die verschiedensten Beziehungen (z. B. Lieferanten- oder Kundenkontakte) unterhält, und zum anderen im Inneren in ein vielschichtiges Sozialgebilde, in das die Mitarbeiter als personales Subsystem einbezogen sind.

Die Anlässe oder Gründe für die Notwendigkeit zu Aktivitäten der OE (vgl. *Rehn* 1979, S. 18–25) können daher einerseits in der Beziehung zwischen Unternehmen und Umwelt und andererseits im Unternehmen selbst gesucht werden, so daß

- extern induzierte Anlässe und
- intern induzierte Anlässe

differenziert werden können (vgl. *Staeble* 1989, S. 829).

Die **externen Anlässe** liegen in der zunehmenden Komplexität und Dynamik der Umwelt begründet, mit der sich das Unternehmen konfrontiert sieht (vgl. *Kieser/Krüger/Röber* 1979, S. 149). Die politischen, technischen und marktlichen Bedingungen (z. B. Ressourcenknappheit, neue Technologien oder verschärfter Wettbewerb), unter denen das Handeln des Unternehmens stattzufinden hat, ändern sich in einem vorher nicht gekannten Ausmaß. Neben einem reinen Reagieren des Systems „Unternehmen“ ist zunehmend eine aktive Gestaltung, ein Agieren, gefordert, das eine anpassungs- und wandlungsfähige Organisation erfordert.

Die **intern induzierten Anlässe** liegen zum einen in den Problemen bürokratischer Organisationen und zum anderen in Problemen der Motivation und Kooperation der Mitarbeiter (*Becker* 1982, S. 277). Aus der bürokratischen Organisation ergeben sich nach *Becker* und *Langosch* (1984, S. 8–11) u. a. eine mangelnde Zielorientierung, Entscheidungs-



schwierigkeiten, mangelnde Flexibilität und Verantwortungsscheu. Die Probleme der Motivation und Kooperation lassen sich durch die Schlagworte Desinteresse an der Arbeit („innere Kündigung“; „Emigration in der Arbeit“), übertriebenes Konkurrenzdenken und letztlich Existenzangst umreißen. Auch hier ist eine wandlungsfähige Organisation zur Bewältigung dieser Schwierigkeiten gefragt, so daß ein Ansatzpunkt für OE gegeben ist.

Die so identifizierten Anlässe für OE sind heute genauso, wenn nicht in einem noch stärkeren Maße gegeben wie zum Höhepunkt der OE-Diskussion zu Beginn der 80er Jahre, so daß die Beschäftigung mit und die praktische Umsetzung von OE weiterhin sinnfällige sind.

### 2.3 Annahmen

OE basiert auf verschiedenen **Annahmen** und Werten, die in recht unterschiedlichem Ausmaß thematisiert werden. Unter Rückgriff auf die amerikanische Organization-Development-Literatur werden zwischen fünf und zwölf Annahmen wiedergegeben, die der OE zugrunde liegen sollen (siehe z. B. *French/Bell* 1982, S. 90–99). Die explizite Angabe der unterstellten Annahmen als Fundamente der OE ist unabdingbar, um die Aussagen zur OE überhaupt beurteilen zu können.

Nach *Porter, Lawler* und *Hackman* (1975, S. 486–490) liegen dem OE-Konzept folgende Annahmen zugrunde (vgl. auch *Bartölke* 1980, Sp. 1470; *Staehe* 1989, S. 835):

- Die Mitglieder der Organisation werden als entwicklungsfähig (Lernfähigkeit und -bereitschaft) angesehen, wobei dieses Potential nicht hinreichend genutzt wird und die Individuen eine eigene Weiterentwicklung anstreben.
- Die Offenheit bei der Äußerung von Gefühlen und Empfindungen wird als vorteilhaft für die Individuen und für die Organisation erachtet.
- In Organisationen wird Zusammenarbeit dem Wettbewerb vorgezogen.
- Die bestehende Organisationskultur muß berücksichtigt werden.
- Die Organisation ist ein offenes System.
- Die Ziele der Organisation (Effektivität) und der Individuen (Humanisierung) werden als kompatibel angesehen.

Diese grundlegenden Annahmen als Ausdruck der jeweiligen Werturteile gilt es, bei der Auseinandersetzung mit OE zu beachten.

## 2.4 Prozeß

### 2.41 Prozeßphasen

#### 2.411 Überblick über Phasenmodelle

Klarheit herrscht darüber, daß OE „als ein partizipativer, längerfristiger Erfahrungs- und Lernprozeß“ (Ebers 1988, S. 531) zur Verfolgung der erörterten Ziele der Leistungsverbesserung und der Humanisierung angelegt ist. Die Darstellung und Auseinandersetzung mit dieser prozessualen Komponente der OE nehmen in den oft unter handlungsleitenden Aspekten verfaßten Veröffentlichungen breiten Raum ein, wobei der OE-Prozeß nach sachlichen Kriterien in unterschiedliche Phasen, Stufen oder Schritte unterteilt wird. Diese Phasenmodelle des OE-Prozesses (siehe bspw. den Überblick bei Becker/Langosch 1984, S. 58–61) sind dabei unterschiedlich stark ausdifferenziert. Unter inhaltlichen Gesichtspunkten werden unterschiedliche Phasen gebildet und benannt, wobei die Spannweite zwischen drei oder vier (bspw. French/Bell 1982, S. 48–65; Benölken/Greipel 1989, S. 17–19) und sieben bis acht Phasen (bspw. v. Rosenstiel/Molt/Rüttinger 1986, S. 187–191; Senkel/Tress 1987, S. 182–183) liegt. Zu beachten ist, daß es sich bei allen Phasenmodellen um rein analytische Konstrukte handelt, die dem zeitlichen Ablauf des OE-Prozesses ein sachlich-inhaltliches Gerüst hinzufügen und die für Erklärungs- und Planungszwecke entworfen wurden. Mit ihnen wird der OE-Prozeß schematisiert und damit transparenter gemacht, wobei der eigentliche OE-Prozeß auf der übergeordneten Metaebene von einem – hier nicht weiter thematisierten – OE-Beratungsprozeß überdeckt wird (siehe dazu Wohlgemuth 1984, S. 171–197).

In starkem Maße rezipiert worden ist das Modell von Lewin (1947, S. 34), auf dessen Vorstellungen die Organisationsentwicklung hauptsächlich aufbaut (vgl. bspw. Bartölke 1980, Sp. 1471–1472; Tress 1985, S. 95). Demnach verläuft ein erfolgreicher Wandlungsprozeß in drei Phasen:

1. Auftauen des gegenwärtigen Zustandes, Motivation zu Veränderungen (unfreezing)
2. Entwicklung neuer Formen der Interaktion, Vornahme der Änderungen (moving bzw. change)
3. Stabilisieren der neuen Formen (refreezing).

Zur Darstellung des sehr komplexen OE-Prozesses soll hier auf ein vierstufiges Schema zurückgegriffen werden (vgl. Böhm 1981, S. 16–18). Dabei wird der OE-Prozeß auf folgende vier Bestandteile reduziert:

1. Datensammlung
2. Diagnose
3. Intervention
4. OE-Steuerung.

Diese einzelnen Phasen des OE-Prozesses werden mit ihren wichtigsten Aufgaben im folgenden kurz vorgestellt und erläutert.

### 2.412 Datensammlung

Am Beginn des OE-Prozesses steht immer die Erhebung von relevanten Daten. Diese Daten müssen dabei nicht nur „hard facts“, also rein sachliche Fakten (wie z. B. Produktionsziffern, Fehlzeiten), sein. Vielmehr sind auch die Gefühle, Meinungen und Einstellungen der Unternehmensmitglieder von Interesse, da sie entsprechende Probleme widerspiegeln (z. B. durch Unmutsäußerungen oder Kritik). Durch diese Datenerhebung werden Probleme offenbar, die es dann zu analysieren und zu lösen gilt. Betroffen sein können davon die gesamte Organisation oder aber einzelne Subsysteme wie z. B. eine einzelne Abteilung.

In dieser frühen Phase des OE-Prozesses müssen problemadäquate Datenerhebungsmethoden und -techniken eingesetzt werden, die im Rahmen der sozialen Prozesse der Problemaufspürung dienen. Dazu gehören Fragebogen, Interviews (Einzel- und Gruppeninterviews), die Auswertung vorhandener Aufzeichnungen oder Beobachtungen.

### 2.413 Diagnose

An die Datensammlung schließt sich die **Diagnose** an, mit der die Probleme aufgedeckt bzw. verständlich gemacht werden sollen. Der Diagnose kommt damit eine extrem wichtige Funktion zu, da von der richtigen Problemerkennung und -definition die Wahl der zu treffenden Maßnahmen abhängig ist. Die Diagnose des Ist-Zustandes der Organisation wird im OE-Prozeß trotz dieser herausragenden Funktion immer wieder vernachlässigt (*Tress* 1985, S. 95), wodurch Fehlsteuerungen im Maßnahmenbereich dann unvermeidbar sind. Die Organisationsanalyse ist „als Vorbedingung der Organisationsentwicklung“ anzusehen (*Klares/Schmidt* 1980, S. 563).

Die Notwendigkeit einer umfassenden Diagnose ergibt sich zum einen aus dem Grund, die Sachlage (Ist-Zustand), und zum anderen aus dem Grund, die Wirkungen oder Konsequenzen von Maßnahmen zu erkennen (*French/Bell* 1982, S. 49, 56).

Für Diagnosezwecke ist ein umfangreiches Instrumentarium vorhanden, das bezogen auf einzelne Zielgruppen oder organisatorische Prozesse eingesetzt werden kann (*French/Bell* 1982, S. 49–60; *Wohlgemuth* 1984, S. 138–148; *Wunderer/Grunwald* 1980, S. 489–497). Zu diesen Instrumenten gehören bspw. Fragenkataloge und Diagnostik-Sitzungen von Managern oder einzelnen Abteilungen. Die Relevanz der Diagnose veranschaulichen *Becker* und *Langosch* (1984, S. 85–90) an drei Beispielen, die zeigen, daß eine falsche Diagnose zu falschen Maßnahmen führen kann und so bereits am Anfang des OE-Prozesses nicht wieder-

gutzumachende Fehler begangen werden können. So sollten im Rahmen eines OE-Projekts Schwierigkeiten zwischen Arbeitnehmerinnen auf der Beziehungsebene angegangen werden und mit einem Training zur Teamentwicklung gelöst werden. Die genaue Ursachenanalyse zeigte jedoch, daß die Probleme auf der arbeitsorganisatorischen Ebene angesiedelt waren und deshalb hier angesetzt werden mußte (z. B. durch Änderung der Arbeitsabläufe), um die vorhandenen Probleme und Spannungen zu lösen.

#### 2.414 Intervention

Sind die Probleme erkannt und diagnostiziert, so schließen sich daran die konkreten **Interventionen** zur Problemlösung an. Mit diesem „Aktionselement“ sind zum einen die Aspekte des Lernens und zum anderen die des Handelns verbunden (*French/Bell* 1982, S. 61). Die Problemlösung selbst ist wiederum ein Prozeß, der von einer klaren Zielsetzung über die Sammlung von Lösungsalternativen und die Auswahl einer geeigneten Lösung bis hin zur Einführung und Kontrolle des Ergebnisses reicht.

Die Interventionen bestehen (*Böhm* 1981, S. 17) „aus

- der Zielsetzung (Grundsätze, Konzeptionen, Ziele),
- deren Operationalisierung (konkrete Gestaltung),
- der Entwicklung von Handlungsalternativen mit dem Ziel der Erstellung eines OE-Programms (verbunden mit der Festlegung von Verantwortlichkeiten, Kompetenzen, des zeitlichen Ablaufs),
- der Realisierung des Programms,
- dem Abhalten regelmäßiger Feedback-Sitzungen (regelmäßige Überprüfung des OE-Prozesses auf die Realisierung der angestrebten Ziele)“.

#### 2.415 Steuerung

Während die Datensammlung, die Diagnose und die Interventionen sich auf den OE-Prozeß gegenüber der Organisation beziehen, bezieht sich die **OE-Steuerung** auf den OE-Prozeß selbst. Um diesen langfristig aufrechtzuerhalten, müssen der OE-Prozeß und die Berater selbst „ein praktisches Beispiel für die Techniken, die für die Organisation vorgeschlagen werden, (geben); der Prozeß und auch die Berater praktizieren selber, was sie verkünden“ (*French/Bell* 1982, S. 63): Sie müssen den OE-Gedanken in der Organisation vorleben.

Zu der sorgfältigen Steuerung des OE-Prozesses gehören u. a. die Entwicklung einer optimalen OE-Strategie sowie die Organisation und Durchführung des OE-Programms mit entsprechendem Führungs-, Personal- und Zeitmanagement (*Böhm* 1981, S. 18).

## 2.42 Prozeßcharakteristika

Mit dem OE-Prozeß sind neben den ablauforganisatorischen Fragen verschiedene Charakteristika verbunden, die ihn kennzeichnen. Dies sind (vgl. *French/Bell* 1982, S. 65–87; *Böhm* 1981, S. 18–22):

1. der langfristige Prozeßcharakter
2. der verhaltenswissenschaftliche Ansatz
3. die normativ-reedukative Veränderungsstrategie
4. der Systemansatz
5. die Daten- und Diagnoseorientierung
6. die Betonung erfahrungsorientierter Lernmethoden
7. die Betonung von Zielen und Planung
8. die Betonung von Team-Arbeit
9. die Betreuung der OE durch Berater.

Zu 1. ist festzuhalten, daß OE als ein langfristiger Prozeß angesehen wird, mit dem Verhaltens- und Einstellungsänderungen erreicht werden sollen, wobei sich Erfolge oft erst nach Jahren zeigen. Im OE-Prozeß kommen 2. Techniken der angewandten Verhaltenswissenschaften (z. B. Teamentwicklung) zum Einsatz. Die 3. normativ-reedukative Veränderungsstrategie postuliert, daß eine Veränderung eben nicht aufgrund von Sanktionen (Macht- und Zwangsstrategie) oder durch den Menschen als rationalem Wesen (empirisch-rationale Strategie) erfolgt, sondern daß neben der Vernunft auch andere sozio-kulturelle Komponenten (wie gesellschaftliche Werte, persönliche Einstellungen und Gefühle) das Verhalten beeinflussen. Beim OE-Prozeß wird 4. der Systemcharakter sozialer Organisationen berücksichtigt. Der OE-Prozeß wird durch die Nutzung von 5. Datensammlung und Diagnose fundiert. Der OE-Prozeß basiert 6. auf der Annahme eines Lernens durch Erfahrung und stellt 7. ein zielorientiertes Arbeiten und Planen in den Vordergrund. Besondere Beachtung finden 8. die verschiedenen in der Organisation vorhandenen Arbeitsgruppen, da jeder einzelne verschiedenen Gruppen angehört und in Gruppen Probleme leichter zu lösen sind. Die Steuerung des OE-Prozesses obliegt 9. einem internen oder externen Berater, der als Mittler und Organisations-Katalysator fungiert.

## 2.43 Vorgehensweise

Wenn ein OE-Prozeß in einer Organisation eingeleitet werden soll, sind die drei Fragen der

- Einführungsstrategie,
  - Extensität und
  - Intensität
- zu klären.

### 2.431 Einführungsstrategie

Da in jeder Organisation eine Hierarchie vorhanden ist, muß diese berücksichtigt werden. Zur Einführung von Entwicklungsprozessen können folgende sechs Strategien unterschieden werden (Glasl 1975 a, S. 151–158):

1. Top-down-Strategie (von der Spitze aus)
2. Basis-upwards-Strategie (von der Basis aus)
3. Bipolare Strategie (Sandwich-Strategie)
4. Keil-Strategie (Mittelbau-Strategie)
5. Multiple-Nucleus-Strategie (Vielfach-Strategie)
6. Misch-Strategie.

Die einzelnen Strategien werden im folgenden kurz charakterisiert (Abbildungen aus Becker/Langosch 1984), und es werden stichwortartig ihre spezifischen Vor- und Nachteile aufgezeigt.

Die **Top-down-Strategie** (s. Abb. 1) setzt an der Unternehmensspitze an und versucht, den OE-Prozeß in Richtung Basis des Unternehmens weiterzutreiben. Ausgehend vom Top Management werden also die verschiedenen Ebenen der Organisation nacheinander erschlossen. Diese Strategie, die insbesondere von Autoren aus den USA als die erfolgversprechendste angesehen wird (Wohlgemuth 1984, S. 183), hat den Vorteil, beim Machtzentrum anzusetzen, eine hohe Signalwirkung für die gesamte Organisation zu haben und so eine effektive Steuerung des OE-Prozesses zu garantieren. Als Nachteil ist zu sehen, daß die unteren hierarchischen Ebenen erst spät in den OE-Prozeß einbezogen werden, so daß Mißtrauen entstehen kann und die geplante Ausbreitung des OE-Prozesses gegebenenfalls be- oder gar verhindert werden kann.

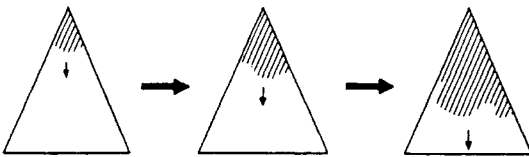


Abbildung 1: Top-down-Strategie

Die **Basis-upwards-Strategie** (s. Abb. 2) wählt genau den entgegengesetzten Ausgangspunkt. Der Veränderungsprozeß beginnt demnach an der Unternehmensbasis und entwickelt sich schrittweise in Richtung Unternehmensspitze. Dies ist eine eher theoretische und in der Praxis kaum angewandte Vorgehensweise. Als Vorteil wird gesehen, daß der OE-Prozeß für die unteren hierarchischen Ebenen sehr transparent ist, da sie bereits vor ihrer vorgesetzten Ebene damit befaßt sind. Auf alle Fälle

werden die Probleme, Erwartungen und Bedürfnisse der Mitglieder der ausführenden Ebene berücksichtigt. Als Nachteile werden der möglicherweise fehlende Sachverstand auf den unteren Ebenen und die mangelnden Kompetenzen angesehen. Die übergeordneten Führungskräfte könnten den OE-Prozeß blockieren, indem sie Widerstand gegen die von unten kommenden Veränderungsprozesse leisten.

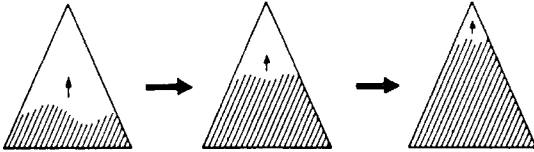


Abbildung 2: Basis-upwards-Strategie

Bei der **bipolaren Strategie** (s. Abb. 3) handelt es sich um eine Integration der beiden ersten Strategieformen. Der OE-Prozeß startet bei dieser – bildlich gesprochen – „Sandwich-Strategie“ gleichzeitig an der Spitze und an der Basis des Unternehmens. Durch den beidseitigen Start ist als Vorteil eine schnellere Verbreitung des OE-Prozesses als bei den Strategien 1 und 2 zu erwarten. Als Nachteil ist festzuhalten, daß der OE-Prozeß nicht mehr einheitlich geplant und gesteuert wird. Dies kann bei unterschiedlichen Erwartungen an der Spitze und an der Basis zu Konflikten, Widersprüchen und Mißverständnissen führen. Auch wird durch die anfängliche Ausklammerung des Middle-Managements auf ein erhebliches Potential an Know-how verzichtet, das dem OE-Prozeß auch in der Anfangsphase schon zugute kommen könnte.

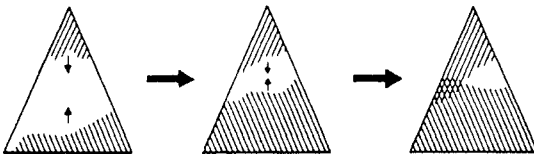


Abbildung 3: Bipolare Strategie

Gerade beim Mittelbau in der Organisation setzt die **Keil-Strategie** (s. Abb. 4, S. 852) an. Der Prozeß wird auf der Ebene des Middle-Managements initiiert und breitet sich nach oben und unten aus. Als Vorteil ist zu sehen, daß der OE-Prozeß bei gut ausgebildeten und qualifizierten Fachkräften beginnt, die zum einen über das notwendige organisatorische Know-how verfügen und zum anderen die Probleme an der Basis noch kennen. Das mittlere Management wird oft als Schlüsselfaktor in den OE-Prozessen angesehen. Auch bei einem Wechsel der Führungs-

spitze kann bei dieser Strategie der OE-Prozeß weitergeführt werden. Nachteilig ist sicherlich, daß gerade diese Mitarbeiterbene ohnehin zeitlich und aufgabenmäßig sehr stark belastet ist, so daß nicht sicher gestellt ist, daß die zusätzliche OE-Aufgabe auch sorgfältig genug durchgeführt wird. Auch könnte die Ausbreitung des OE-Prozesses, gerade in Richtung Top-Management, Schwierigkeiten bereiten, da dies sehr viel Zivilcourage erfordert.

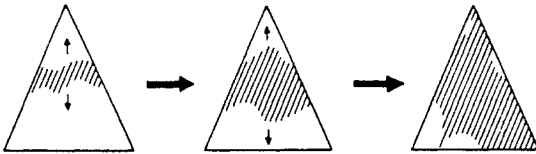


Abbildung 4: Keil-Strategie

Bei der **Multiple-Nucleus-Strategie** (s. Abb. 5) erfolgt der Start der OE-Aktivitäten ohne Schwerpunktsetzung in vielen Bereichen des Unternehmens. Diese verschiedenen Zentren können hierarchisch an den unterschiedlichsten Stellen der Organisation liegen, von denen aus sich die OE ausbreiten soll, bis letztlich die ganze Organisation erfaßt ist. Vorteilhaft ist, daß unterschiedliche Probleme und Themenstellungen gerade dort behandelt werden können, wo sie auftauchen. Am OE-Prozeß interessierte Mitarbeiter aller Ebenen erhalten die Gelegenheit, sofort in den OE-Prozeß und die damit verbundenen Aktivitäten einzusteigen. Der Hauptnachteil ist, daß die vielen Einzelaktivitäten im Sinne einer OE-Gesamtstrategie kaum noch koordinierbar sind. Es wird befürchtet, daß eine Verselbständigung der OE in den verschiedenen Bereichen stattfinden kann und – bezogen auf die Gesamtziele der OE – letztlich suboptimale Einzelresultate erreicht werden.

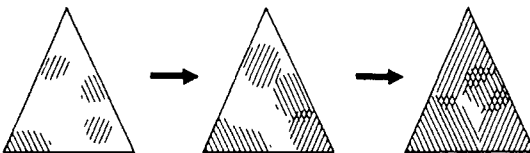


Abbildung 5: Multiple-Nucleus-Strategie

Die häufig in der Praxis angewandte **Misch-Strategie** basiert auf einem kombinierten Vorgehen (Becker/Langosch 1984, S. 158). Danach werden in einer Vorbereitungsphase Projekte mit geringer Intensität angegangen, wobei mit den Strategien 3 oder 5 begonnen wird. Die darauf folgende Intensiv-Phase wird hingegen nach Strategie 1 von der Spitze aus initiiert.



Bei der praktischen Initiierung und Umsetzung des OE-Prozesses im Unternehmen muß sich die Wahl der geeigneten Strategie nach den unternehmensspezifischen Gegebenheiten (z. B. Stellung des Middle-Managements, Problemlösungserfahrungen der Mitarbeiter) richten.

### 2.432 Extensität

Bei der Einführung eines OE-Prozesses muß festgelegt werden, welchen örtlichen Umfang die Interventionen haben sollen. Die **Extensität** bezieht sich also auf die räumliche Komponente, wo der OE-Prozeß eingesetzt werden soll: in der gesamten Organisation, in einzelnen Subsystemen (z. B. Abteilungen) oder nur in einzelnen Ausschnitten von Subsystemen (z. B. bestimmten Arbeitsgruppen). Bei der Klärung der Frage nach der Extensität des OE-Prozesses (vgl. *Glasl* 1975 b, S. 161–164; *Böhm* 1981, S. 98–100) können drei verschiedene Strategien voneinander differenziert werden:

1. Uni-Sektor-Strategie,
2. Multi-Sektor-Strategie,
3. Totale Strategie.

Bei der **Uni-Sektor-Strategie** beginnt der OE-Prozeß nur in einem Sektor der Organisation, z. B. in einer Abteilung. Die Interventionen im OE-Prozeß beziehen sich damit auf ein Subsystem des Unternehmens. Von Vorteil kann sein, daß die Bereitschaft gegeben ist, in einem abgegrenzten Bereich OE-Maßnahmen durchzuführen, und von Erfolgen in diesem Bereich eine positive und motivierende Haltung gegenüber OE im gesamten Unternehmen ausgehen kann. Auch werden durch die Begrenzung des Eingriffsbereichs als Versuchsfeld die Durchführung und Kontrolle von Veränderungen gefördert. Die Uni-Sektor-Strategie kann nur als Einstieg in einen umfassenden OE-Prozeß angesehen werden, da die dauerhafte Begrenzung auf einen Teilbereich dem OE-Gedanken zuwiderläuft.

Bei der **Multi-Sektor-Strategie** werden zwei oder mehrere, aber nicht alle Sektoren einbezogen. Während bei der Uni-Sektor-Strategie entweder in horizontaler oder in vertikaler Weise weitergegangen werden kann, ermöglicht die Multi-Sektor-Strategie, in unterschiedlichen Sektoren jeweils vertikale oder horizontale Entwicklungsrichtungen einzuschlagen. Da miteinander tätige und agierende Bereiche gleichzeitig in den OE-Prozeß einbezogen werden können, können Blockierungen der OE-Prozesse durch Nicht-OE-Bereiche verhindert werden.

Die **totale Strategie** setzt bei allen Subsystemen des Unternehmens gleichzeitig an. Sie ist allein schon wegen der Größe der betrachteten Organisation als eher theoretische Variante anzusehen, die kaum realisiert werden kann. Statt eines kompletten Vorgehens ist es wichtiger, die einzelnen OE-Interventionen in den verschiedenen Bereichen zeitlich

und inhaltlich aufeinander abzustimmen, so daß sich letztlich eine koordinierte OE-Gesamtstrategie ergibt.

### 2.433 Intensität

Bei dem Einstieg in den OE-Prozeß ist auch die **Intensität** festzulegen, mit der die vorhandenen Probleme behandelt werden sollen. Sie gibt damit den quantitativen Umfang der Problembehandlung wieder. Bezüglich dieser Dimension (vgl. *Glasl* 1975 b, S. 164–167; *Böhm* 1981, S. 100–101) können folgende Strategien unterschieden werden:

1. Uni-partielle Strategie,
2. Multi-partielle Strategie,
3. Integrale Strategie.

Bei der **uni-partiellen** Strategie wird im Rahmen des OE-Prozesses zuerst nur *ein* Problem behandelt. Der Grund für dieses Vorgehen mag darin liegen, daß es sich um ein Problem großen Ausmaßes für das Unternehmen handelt, das alle anderen Probleme überragt. Oder diese Strategie wird gewählt, um möglichst vorsichtig und ohne zu große Unruhe zu verunsichern mit der OE beginnen zu können. *Glasl* (1975 b, S. 165) schlägt vor, die isolierte Behandlung einzelner Probleme im Zeitablauf hintereinander vorzunehmen und so durch Verkettung eine Reihe von uni-partiellen Strategien zu bilden (**Ketten-Strategie**).

Bei der **multi-partiellen** Strategie werden gleichzeitig zwei oder mehrere, jedoch nicht alle diagnostizierten Probleme in Angriff genommen. Der Grund mag darin liegen, daß Probleme so eng miteinander verflochten sind, daß sie praktisch nicht voneinander getrennt werden können oder das isolierte Herausgreifen nur eines Problems zur Verwirrung bei den Betroffenen führen würde. Mit dieser Strategie werden gleichzeitig mehrere Probleme angegangen, und es werden komplexere Problemlösungen möglich.

Die **integrale** Strategie versucht, alle wesentlichen diagnostizierten Probleme zu lösen, so daß im Gegensatz zu den beiden vorgenannten Strategien auch von einem Totalansatz gesprochen werden kann. Die untersuchten Probleme werden dabei im Rahmen eines Aktionsplans sofort oder, wenn dies aus sachlichen Gründen erforderlich ist, in einer zeitlich festgelegten Reihenfolge angegangen.

Die Wahl der richtigen Strategie zu Beginn des OE-Prozesses ist ein entscheidender Teil des eigenen Vorgehens. Die als Einstieg gewählte Strategie muß jedoch nicht während des ganzen OE-Prozesses beibehalten werden. Vielmehr kann hier durchaus ein situationsadäquater Strategiewechsel erfolgen. Wird von Strategie 1 über die 2. in Richtung 3. Strategie gegangen und damit eine Vergrößerung des Problemumfangs vorgenommen, handelt es sich um eine **divergierende** Strategie, während

das umgekehrte Vorgehen als **konvergierende Strategie** bezeichnet wird (Glasl 1975 b, S. 166).

Diese drei Aspekte der Einführungsstrategie, der Extensität und der Intensität müssen bei der Entscheidung über die Vorgehensweise bei der Gestaltung des OE-Prozesses beachtet werden. Die Zusammenhänge sind von Böhm (1981, S. 102–106) als „Taktik-Würfel der Organisationsentwicklung“ beschrieben worden.

## 2.5 Aktoren

### 2.51 Aktorengruppen

In den Prozeß der OE sind verschiedene Aktoren involviert, die im folgenden mit ihrer Stellung im OE-Prozeß und ihren wichtigsten Aufgaben charakterisiert werden sollen. Diese Aktoren sind der unverzichtbare personale Bestandteil eines jeden OE-Konzepts. Bei ihrer Auswahl bzw. Berücksichtigung muß zum einen ein klares Rollenverständnis der Beteiligten vorliegen, zum anderen muß der elementare Einfluß der jeweiligen Persönlichkeiten auf den Prozeß erkannt und beachtet werden. Unter **Aktoren** werden dabei alle Individuen gefaßt, die an dem OE-Prozeß aktiv beteiligt sind (Tress 1985, S. 112). Die Aktoren werden im allgemeinen zu zwei Gruppen zusammengefaßt:

1. dem Klientensystem (client system) und
2. dem Beratersystem (change agent).

Zum Beratersystem gehören die OE-Berater bzw. die Beratergruppe und zum Klientensystem die Organisation bzw. die Organisationsmitglieder. Zwischen den beiden Systemen finden Interaktionen statt. Diesen Zusammenhang zwischen den beiden **Aktorengruppen** veranschaulicht Abbildung 6 (Wohlgemuth 1985, S. 83).

Diese beiden in nahezu allen Veröffentlichungen thematisierten Aktorengruppen der OE sollen im folgenden kurz beschrieben werden,

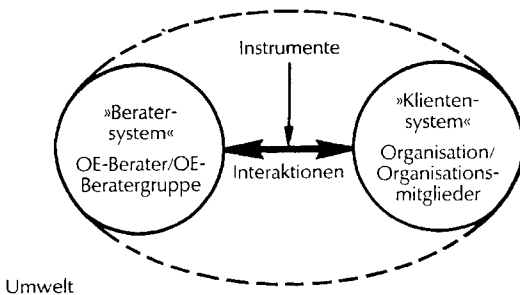


Abbildung 6: Berater- und Klientensystem

wobei das Schwergewicht beim Beratersystem liegt, da auch die Literatur unter dem Primat einer Diskussion über den Change Agent steht. Grundsätzlich gilt es, zu Beginn des OE-Prozesses das Selbstverständnis sowie die Rollen und Erwartungen der beteiligten Individuen und Gruppen zu klären (so *Wunderer/Grunwald* 1980, S. 440, 461).

## 2.52 Klientensystem

Das **Klientensystem** nimmt beim Prozeß der OE einen Doppelcharakter an. Zum einen ist es als die zu entwickelnde Organisation (z. B. eine bestimmte Abteilung) das Objekt der Entwicklung. Zum anderen wird bei der OE der Klient nicht als rein passives Wesen behandelt, sondern nach dem Prinzip „Betroffene zu Beteiligten machen“ in den OE-Prozeß einbezogen und übernimmt damit eine aktive Rolle. Das Klientensystem ist damit zugleich Objekt und Subjekt der OE (*Tress* 1985, S. 113).

Das Klientensystem besteht aus Mitgliedern (Individuen oder Gruppen) der Organisation. Die dem Klientensystem angehörenden Personen können unterschieden werden in:

1. Initiatoren der OE,
2. Adressaten oder Betroffene der OE,
3. Promotoren.

Die **Initiatoren** sind diejenigen im Unternehmen (z. B. Manager), die die Initiative ergreifen und einen Berater für ein OE-Programm engagieren. Sie haben Schwachstellen in Teilen der Organisation erkannt und sehen die Möglichkeit, diese mit Hilfe von OE-Maßnahmen und Interventionen zu beseitigen. Auch wenn sie in einem ersten Schritt als Auftraggeber nur die Initialzündung für den einzuleitenden OE-Prozeß geben, können sie später als aktiv Beteiligte an dem Prozeß mitwirken, wenn z. B. ihre Zustimmung zu arbeitsorganisatorischen Änderungsmaßnahmen benötigt wird oder sie an Gruppensitzungen teilnehmen.

Die **Adressaten** oder **Betroffenen** der OE sind diejenigen Personen (z. B. Mitglieder einer Abteilung), auf die sich die OE-Maßnahmen direkt richten. Auch hier ist wichtig, daß sie im Rahmen des OE-Prozesses nicht rein passiv Betroffene bleiben, sondern aktiv in die Phasen der Diagnose und Intervention einbezogen werden. Gerade in diesem Bereich geht es nach dem Anspruch der OE darum, aus Betroffenen Beteiligte zu machen.

Bei den **Promotoren** handelt es sich um solche Personen, die aufgrund ihrer Stellung oder ihres Fachwissens den OE-Prozeß unterstützen und fördern können, ohne direkt in ihn involviert zu sein. Diese Promotorenfunktion kann z. B. das Top-Management haben, wenn es OE-Maßnahmen generell befürwortet und fördert, ohne in einzelne konkrete Projekte einbezogen zu sein.

Neben dieser Dreiteilung sind zu Analyse Zwecken auch andere Unterscheidungen im Klientensystem möglich. So nimmt bspw. *Schulz-Wimmer* (1983, S. 37–38) beim „Client System“ eine Differenzierung in Vorgesetzte und Mitarbeiter vor.

Bei den einzelnen Gruppen im Klientensystem kann der Wunsch nach Beratung zur Lösung der Probleme sehr unterschiedlich sein (so *Wohlgemuth* 1984, S. 179). Auf ein Beratersystem kann im Rahmen der OE jedoch nicht verzichtet werden, wie dies beim hier vertretenen OE-Begriff bereits in der Definition (siehe 1.1 dieses Kapitels) zum Ausdruck kommt. Es handelt sich um eine unabdingbare Komponente, ohne die der OE-Prozeß nicht in Gang gesetzt und gehalten werden könnte.

### 2.53 Beratersystem

Eine der am häufigsten in der OE-Literatur thematisierten Komponenten des OE-Prozesses ist das **Beratersystem** (siehe für viele *Wohlgemuth* 1984 und die dort angegebene Literatur). Zumeist unter dem Stichwort „Change Agent“ bzw. Berater, aber auch Advokat des Wandels, Interventionist, Entwicklungshelfer, dritte Partei oder Prozeßberater (siehe die Auflistungen bei *Böhm* 1981, S. 122; *Tress* 1985, S. 116, FN 1) wird sehr extensiv und intensiv die Funktionen des Beraters und der Beratung bei der OE diskutiert, da ihnen im Rahmen der OE-Prozesse eine „z. T. erfolgsentscheidende Bedeutung“ zukommt (*Staeble* 1989, S. 871).

Aus den zahlreichen mit der Beraterthematik verbundenen Bereichen sollen hier im folgenden einige zentrale Aspekte kurz referiert werden:

1. interne und externe Berater,
2. Fach- und Prozeßberatung,
3. Anforderungen an Berater,
4. Beratermarkt.

Bei den Beratern handelt es sich um Experten, die den OE-Prozeß auszulösen helfen und ihn während seiner Laufzeit fachlich-inhaltlich begleiten.

#### 2.531 Interne und externe Berater

Je nach ihrer Stellung in der Organisation können **interne** und **externe** Berater voneinander unterschieden werden: die internen Berater gehören dem Unternehmen an, die externen nicht. Welche Form der Beratung zu bevorzugen ist, ist in der Literatur umstritten.

Sowohl den internen als auch den externen Beratern werden in unterschiedlichem Umfang Vor- und Nachteile zugeordnet (siehe bspw. *Böhm* 1981, S. 129–132; *Wohlgemuth* 1984, S. 154–161, 1985, S. 84–86; *Wunderer/Grunwald* 1980, S. 462, 464). Einige zentrale Vor-

teile, die sich in jeweilige Nachteile des anderen Typus umwandeln lassen, hat *Staeble* (1989, S. 871) zusammengefaßt.

Vorteile externer Berater sind demnach

- „deren unbefangene, von Betriebsblindheit freie Problemsicht“,
- ein „breiter Erfahrungsschatz aus verschiedenartigen Organisationen“,
- eine „bessere Akzeptanz durch das Top-Management, das in aller Regel Auftraggeber ist“ und
- „Mut zu einschneidenden Maßnahmen“.

Vorteile interner Berater sind demnach

- eine „bessere Vertrautheit mit der eigenen Organisation“ und damit Detailkenntnisse,
- eine „weitgehende Identität der Wertvorstellungen“,
- eine „leichtere Anerkennung auf unteren Ebenen“ und
- ein „eher evolutionäres Vorgehen“.

Kommen die Berater in großen Organisationen als fest angestellte Change Agents aus speziellen Abteilungen (z. B. OE-Abteilung), die in der Zentrale weit vom eigentlichen OE-Geschehen installiert sind, so können diese nach der Klassifikation interner Berater m. E. eher als „quasi-externe“ betrachtet werden, auf die die o. g. Vor- und Nachteile der externen zutreffen.

Diese Liste der Vor- und Nachteile ließe sich beliebig erweitern. Hinterfragt werden muß jedoch m. E. die Relevanz der Fragestellung, da es nicht unbedingt um ein „Entweder–Oder“, sondern um ein „Sowohl–Als–auch“ geht. Es muß also nicht unbedingt die Entscheidung zwischen den Alternativen interner oder externer Berater gefällt werden, vielmehr geht es um die Möglichkeit eines gemeinsamen Engagements in einer Beratergruppe, zu der Berater aus beiden Kategorien gehören, die beim OE-Prozeß vertrauensvoll zusammenarbeiten. Durch diese in der Praxis durchaus übliche Zusammenarbeit interner und externer Berater in einer Teamberatung (*Becker/Langosch* 1984, S. 32; *Böhm* 1981, S. 132) können die Vorteile, die mit beiden Beratertypen verbunden sind, für den OE-Prozeß genutzt werden. Diese „kombinierte OE-Beratung“ wird von *Wohlgemuth* (1984, S. 161–168) als erfolgversprechender Ansatz angesehen.

Je nach ihrer Einbringung von Werturteilen in den OE- und den Beratungsprozeß können Change Agents in normative und deskriptive Akteure differenziert werden (zu Typologien siehe *Staeble* 1989, S. 871–873).

### 2.532 Fach- und Prozeßberatung

Bei der klassischen Form der Unternehmensberatung handelt es sich um die reine **Fachberatung**, bei der ein Experte sein Wissen und Können zur

Verfügung stellt, um für ein vorgegebenes Problem eine Lösung zu entwickeln. Gerade diese reine Fachberatung ist jedoch nicht alleinige Aufgabe eines internen oder externen OE-Beraters. Dessen Hauptaufgabe liegt dazu darin, „daß er dem Klienten hilft, die eigenen Probleme selbst zu lösen“ (*Becker/Langosch* 1984, S. 30). Die von dem OE-Berater oder dem OE-Beraterenteam ausgehende Hilfestellung ist eben eine **Prozeßberatung** (*Wunderer/Grunwald* 1980, S. 465–468), bei der es darauf ankommt, den Problemlösungsprozeß der Betroffenen durch inhaltliche und methodische Unterstützung und Anleitung voranzutreiben. OE hat damit im Kern das aus der Psychotherapie übernommene Konzept einer „Hilfe zur Selbsthilfe“ (*Kieser/Krüger/Röber* 1979, S. 150) zur Devise. Ziel des Beraters muß es sein, sich im idealen Zustand selbst überflüssig gemacht zu haben (*Bartölke* 1980, Sp. 1471) bzw. – als realistische Annäherung dazu – seinen eigenen Einfluß zurückzunehmen und das Feld größtenteils den Betroffenen zu überlassen, wie dies *Becker* und *Langosch* (1984, S. 30–31) nach einer Parabel von *Kopp* exemplifizieren.

Neben dieser wichtigen Rolle als Prozeßberater hat der OE-Berater nach *Wohlgemuth* (1984, S. 128–137) aber auch noch Funktionen als Promotor und Interventionist zu erfüllen.

### 2.533 Anforderungen an die Berater

An die Person eines derartigen Beraters für den OE-Prozeß werden die unterschiedlichsten **Anforderungen** gestellt. Zu diesen Anforderungen gehören nach *Wohlgemuth* (1984, S. 200–207) Verantwortung, Beraterethik und Unabhängigkeit sowie Ausbildung, spezielle Eigenschaften und Erfahrung und letztlich eine entsprechende Supervision der Berattertätigkeit. Nach *Böhm* (1981, S. 125–129) lassen sich die von ihm weiter erläuterten „Anforderungen auf folgende 6 Kategorien reduzieren“ (S. 125–126):

1. „Fundierter Überblick über die Theorien organisatorischen Wandels und der Sozialwissenschaften“,
2. „Beherrschen wichtiger Techniken der Sozialwissenschaften“,
3. „Diagnostische Kompetenzen“,
4. „Soziale Fähigkeiten“,
5. „Vorbildliches Verhalten“ und
6. „Besitzen einer bewährten OE-Konzeption“.

Damit werden von Können, Wissen und Verhalten her sehr hohe Anforderungen an den OE-Berater gestellt, der demnach eine gut ausgebildete und noch dazu begabte Multi-Talent-Person sein muß.

### 2.534 Der Beratermarkt

Zahlreiche OE-Berater bieten auf dem **externen Beratermarkt** ihre Dienstleistungen an. Sie bestimmen und färben damit auch zum großen

Teil die literarische Auseinandersetzung mit der OE. Bereits 1980 hat *Rehn* (1980, S. 19) die gute Aufnahme des „Produkts OE“ am Markt konstatiert, die bis heute ihren Niederschlag in Angeboten entsprechender Unternehmens- und Organisationsberatungsfirmen findet. Für den Entscheider im Unternehmen ist es von zentraler Bedeutung, den richtigen externen OE-Berater zu seiner OE-Prozeßgestaltung hinzuzuziehen, da dessen Auswahl und Wirken eine erfolgsentscheidende Bedeutung zukommt. Nicht zuletzt muß der Berater die OE-Techniken handhaben und vermitteln können, die im folgenden Abschnitt beschrieben werden.

## 2.6 Interventionstechniken

### 2.6.1 Klassifikation der Interventionstechniken

Als im OE-Prozeß einsetzbare Interventionen werden die unterschiedlichsten Methoden, Techniken, Instrumente, Ansätze und Modelle genannt und beschrieben, deren Vielfalt und Variationsbreite nicht mehr zu überblicken ist. Die einzelnen Begriffe werden dabei in der OE-Literatur „meist synonym verwendet“ (*Tress* 1985, S. 103). Wenngleich die unklare Abgrenzung zwischen den verschiedenen Begriffen die systematisch-analytische Auseinandersetzung und Forschung erschwert, dürfte dies für die Praxis der OE kaum relevant sein, da sich hinter den verschiedenen Bezeichnungen größtenteils das gleiche Interventions- oder Eingriffsinstrumentarium verbirgt, das im OE-Prozeß zum Einsatz kommen kann.

Im weiteren soll daher hier von **OE-Interventionstechniken** ausgegangen werden, die als Oberbegriff auch die anderen Bezeichnungsinhalte wie z. B. die Modelle (*Rehn* 1979, S. 46–76; *Bartölke* 1980, Sp. 1474–1477) abdecken. Interventionen sind dabei „verschiedene Ereignisse, Prozesse und Aktivitäten in Organisationen“ (*Wunderer/Grumwald* 1980, S. 480), wobei der Maßnahmencharakter der Interventionen betont wird (*French/Bell* 1982, S. 124–125). Interventionen liegen unabhängig vom Ergreifer der Initiative (Organisationsmitglieder selbst oder Unternehmensleitung) vor und lassen auch die Mitwirkung externer Berater zu.

Die zahlreichen Versuche, die OE-Interventionstechniken zu klassifizieren und sie somit in eine Ordnung zu bringen, sollen hier nicht in extenso wiedergegeben werden (vgl. bspw. die Übersicht bei *Tress* 1985, S. 244–246; *French/Bell* 1982, S. 134–141). Sie reichen von einer Klassifikation nach neun Funktionen bei *Bennis* (*French/Bell* 1982, S. 129–130) bis zur einfachen Aufsplitterung in personenorientierte und gruppen- bzw. strukturorientierte Techniken (*Ebers* 1988, S. 531).



Als häufigster Ansatzpunkt zur Erstellung einer **Klassifikation** der OE-Interventionstechniken wird die Eingriffsebene und damit das Objekt des OE-Prozesses gewählt. Die Klassifikationsbemühungen unterscheiden hier vier (z. B. *Kieser/Krüger/Röber* 1979, S. 150–154; *Böhm* 1981, S. 30–93) bis fünf Ebenen (z. B. *Lasser* 1989, S. 202–205). *Lasser* differenziert so zwischen Interventionen auf individueller Ebene, auf Gruppenebene und auf der Ebene der Organisation sowie strukturorientierten Interventionen und multiplen Ansätzen. Für die weitere systematische Darstellung der einzelnen Interventionstechniken soll hier eine Klassifikation übernommen werden, die eine sachgerechte Zuordnung der einzelnen Techniken zu den Gruppen erlaubt (siehe bspw. *Staeble* 1989, S. 847–870; *Wunderer/Grunwald* 1980, S. 497–513). Danach werden OE-Interventionstechniken klassifiziert in

1. individuell orientierte Techniken,
2. gruppenorientierte Techniken,
3. organisationsorientierte Techniken.

Wichtig ist, daß aus Gründen einer geordneten Beschreibung eine Zuordnung einzelner Techniken zu den drei Gruppen erfolgt. Diese Zuordnung erfolgt in der Literatur durchaus nicht immer einheitlich, was darauf hindeutet, daß eine Technik auf verschiedenen Eingriffsebenen (ggf. mit entsprechenden Modifikationen) eingesetzt werden kann. Auch schließen sich die einzelnen Techniken nicht gegenseitig aus, sondern sie bilden einen „Pool“, aus dem je nach Bedarf auf die für den OE-Prozeß gerade benötigten Techniken zurückgegriffen werden kann. Der problemgerechte und damit situationsadäquate Einsatz des OE-Interventionsinstrumentariums muß daher in praxi im Vordergrund der Überlegungen stehen.

Diese „Triade der OE-Techniken“ soll im folgenden beschrieben werden.

## 2.62 Individuell orientierte Interventionstechniken

Die **individuell orientierten** OE-Techniken setzen beim einzelnen Organisationsmitglied als Eingriffsebene an. Sie können daher auch als personenorientierte Techniken bezeichnet werden, bei denen das Individuum als singuläres Objekt im Mittelpunkt des Interesses steht.

Wegen der Ausrichtung auf die einzelne Person besteht hier ein starker Bezug zu den Maßnahmen der Personalentwicklung (vgl. Kapitel 24 dieses Handbuchs; *Thom* 1987), der in der Literatur jedoch leider nicht intensiv diskutiert wird. Personalentwicklung (PE) kann auf dieser Ebene als der sich auf das Individuum konzentrierende Teil der OE verstanden werden. Zum Ausdruck kommt dies ansatzweise dadurch, daß die „Lebensgestaltung und Karriereplanung“ als personale OE-Interven-

tion beschrieben wird, wobei das Spektrum möglicher als OE-Interventionen einzusetzender Personalentwicklungsmaßnahmen weit darüber hinausreicht.

Bei der **Lebens- und Karriereplanung** (Böhm 1981, S. 89–91; French/Bell 1982, S. 179–182) stellt ein Gruppenmitglied in einer Kleingruppe sein bisheriges Leben und seine Karriere bis zum gegenwärtigen Zeitpunkt dar und formuliert seine Ziele für den weiteren Werdegang. Daran anschließend entwirft jedes Gruppenmitglied einen realistischen Plan zur Erreichung der genannten Ziele. In der Gruppe werden die einzelnen Schritte diskutiert. Zweck der Übung ist es, dem Mitarbeiter eine realistischere Einschätzung und bessere Verfolgung seiner Lebens- und Karriereziele zu ermöglichen.

Neben Encounter-Gruppen und der Transaktionsanalyse (Staeble 1989, S. 869–870) gehören zu diesen OE-Maßnahmen insbesondere das Sensitivity Training (vgl. Böhm 1981, S. 85–88; Staeble 1989, S. 866–869).

Das **Sensitivity Training** (auch Laboratoriumstraining, T-Lab oder T-Group mit „T“ für Training) geht auf Lewin in den 40er Jahren zurück und ist eine besondere Art des Trainings, bei dem es um Verhaltensänderungen geht. Dieses gruppenspezifische Training basiert darauf, daß der einzelne in der Gruppe nach dem Prinzip des „Hier-und-Jetzt“ Daten über Verhalten erhebt, sie sofort analysiert und ein Feedback geben bzw. erhalten kann. Intra- und interpersonale Prozesse werden so untersucht. Der Teilnehmer übernimmt selbst die Verantwortung für den Lernprozeß, der Trainer hat nur die Funktion eines Katalysators.

Lernziele des Sensitivity Trainings sind u. a.

- mehr Selbsterkenntnis,
- eine Verbesserung der Wahrnehmung und ein Verständnis für Prozesse in der Gruppe,
- mehr Offenheit und Vertrauen und
- eine erhöhte Teamfähigkeit des einzelnen.

Vom Vorgehen her entspricht es dem klassischen Schema von Lewin, nach dem ein Auftauen, Ändern und Wiedereinfrieren des Verhaltens erfolgen muß. Teilnehmer (maximal 15) des einige Tage bis zu zwei Wochen dauernden Trainings können entweder nur Fremde sein (stranger lab) oder auch Mitglieder eines Unternehmens, die jedoch nicht eng zusammenarbeiten (cousins lab), bzw. Mitarbeiter der gleichen Abteilung oder Gruppe eines Unternehmens (family lab). Die möglichen Folgen des Sensitivity Trainings für die Gruppe und den einzelnen sind sehr vielschichtig und können sowohl positiv als auch negativ sein (Staeble 1989, S. 869). Das größte Problem des Sensitivity Trainings ist „der Transfer des Gelernten auf die unverändert gebliebene Arbeitssituation, da die Arbeitstätigkeit, die Kollegen und vor allen Dingen die

Vorgesetzten eine Anwendung und Bestätigung des neuen Verhaltens oft nicht erlauben“ (Lasser 1989, S. 204), so daß dieses reine Verhaltenstraining heute von untergeordneter Bedeutung ist.

### 2.63 Gruppenorientierte Interventionstechniken

Ein zweiter Bereich der **OE-Interventionstechniken** zielt auf **Gruppen in der Organisation** ab. Im Unternehmen können derartige Gruppen z. B. Arbeitsteams, Abteilungen oder auch der Vorstand als Leitungsgremium sein. Neben die singuläre Betrachtung eines Individuums tritt nun die gezielte Auseinandersetzung mit dem einzelnen als Mitglied einer Gruppe sowie die Beziehungen in der Gruppe und der in ihr ablaufende Prozeß. Die OE-Techniken können sich zum einen auf eine einzelne Gruppe richten (Intragruppenebene) oder auch auf die Beziehungen zwischen zwei oder mehreren Gruppen abzielen (Intergruppen-ebene). Gerade der Betrachtung der Gruppe als Eingriffsebene im Rahmen der OE kommt eine zentrale Bedeutung zu. Wesentliche OE-Interventionstechniken sind auf dieser Gruppenebene die

1. Prozeßberatung,
2. Teamentwicklung,
3. Kleingruppenarbeit.

Die elementare Rolle der **Prozeßberatung** (siehe z. B. Böhm 1981, S. 67–71; Staehle 1989, S. 860–861) ist im Rahmen der Darstellung des OE-Prozesses bereits zum Ausdruck gekommen. Prozeßberatung ist dem OE-Prozeß immanent und kann „auch als eine Gesamtstrategie betrachtet werden“ (Böhm 1981, S. 67). Sie hat damit eine überlagernde Funktion als Grundtechnik der OE.

Bei der Prozeßberatung werden Gruppensitzungen (Arbeitstreffen, Konferenzen, Besprechungen) von einem (ggf. externen) Berater beobachtet und später gemeinsam mit der Gruppe kritisch reflektiert und diskutiert. Die sozialen Beziehungen und Prozesse stehen im Mittelpunkt des Interesses. Der Change Agent sensibilisiert die Gruppe für die ablaufenden Entscheidungs-, Problemlösungs- und Führungsprozesse sowie die Kommunikation und die Interaktionen in der Gruppe mit dem Ziel, daß die Gruppe selbst die notwendigen Veränderungen entwickelt und umsetzt. Der Prozeßberater ist dabei nicht Problemlöser, sondern vielmehr Moderator und „Entwicklungshelfer“. Seine Funktion besteht u. a. in der Herstellung einer geeigneten Arbeitsatmosphäre, in der Hilfestellung zur Strukturierung der Gruppenprozesse und der Nutzbarmachung von Kommunikations- und Interaktionsmöglichkeiten (so Kieser/Krüger/Röber 1979, S. 152). Gegenstand der Beobachtungen sind Kommunikationsbeziehungen, Funktionen und Rollen der Gruppenmitglieder, das Problemlösungs- und Entscheidungsverhalten,

Gruppennormen und -weiterentwicklung, Führung und Autorität sowie Kooperation und Wettbewerb zwischen Gruppen.

Der Erfolg der Prozeßberatung hängt maßgeblich von der Persönlichkeit des Change Agent ab, an den hohe Anforderungen wie Einfühlungsvermögen, analytische Fähigkeiten und ein großes Maß an Unabhängigkeit gegenüber den Auftraggebern gestellt werden.

Die **Teamentwicklung** (siehe bspw. *Böhm* 1981, S. 79–81; *Staeble* 1989, S. 862–863; *Wunderer/Grunwald* 1980, S. 501–504) hat die Verbesserung der Gruppenbeziehungen und damit eine Steigerung der Gruppenleistung zum Ziel. Die Effizienz der Gruppe soll durch ein kooperatives und offenes Klima erhöht werden, mit anderen Worten: Aus der Gruppe soll ein Team werden. Teamentwicklung kann sowohl für bereits bestehende Gruppen als auch für neu zu gründende Gruppen eingesetzt werden. Sie ist zum einen für permanente Arbeitsgruppen (family groups) möglich, zum anderen auch für nur temporär zusammenarbeitende Gruppen wie bspw. Projektgruppen.

Ein konkretes Problem muß als Auslöser für Teamentwicklungsaktivitäten nicht vorliegen. Vielmehr genügt dafür der Wunsch des Managements oder der Gruppe. Gegenstand der Gruppenarbeit können bspw. Probleme der Zusammenarbeit, das gemeinsame organisatorische Umfeld, die Arbeitsweise der Gruppe oder das Problemlösungs- und Entscheidungsverhalten sein.

Vom Vorgehen her werden zunächst durch den Berater Daten über die Gruppe (wie Geschichte, aktuelle Probleme) erhoben. Außerhalb der gewöhnlichen Arbeitsumgebung werden diese Daten in einem Treffen von halb- bis dreitägiger Dauer besprochen und in einen selbsterstellten Aufgabenkatalog umgesetzt (siehe *Wunderer/Grunwald* 1980, S. 502–503).

Nach *French/Bell* (1982, S. 143) können verschiedene Arten von Teamentwicklungsaktivitäten unterschieden werden, wie Abbildung 7 zeigt.

Bei der Teamentwicklung handelt es sich um die wichtigste und wahrscheinlich am weitesten entwickelte OE-Interventionstechnik (so *French/Bell* 1982, S. 142; *Lasser* 1989, S. 204).

Als mögliche OE-Interventionstechnik ist in neuerer Zeit verstärkt die **Kleingruppenarbeit** in Form von Problemlösungs- und Lernstatt-Gruppen entdeckt und thematisiert worden. So führen *Wunderer/Grunwald* (1980, S. 504–505) Problemlösungsgruppen und *Staeble* (1989, S. 864–865) oder *Gebhardt/Heitmeyer* (1985) die Lernstatt unter den Techniken auf Gruppenebene auf.

Die seit Beginn der 80er Jahre auch im deutschsprachigen Raum verstärkt diskutierten, originär japanischen „Quality Circles“ oder Quali-

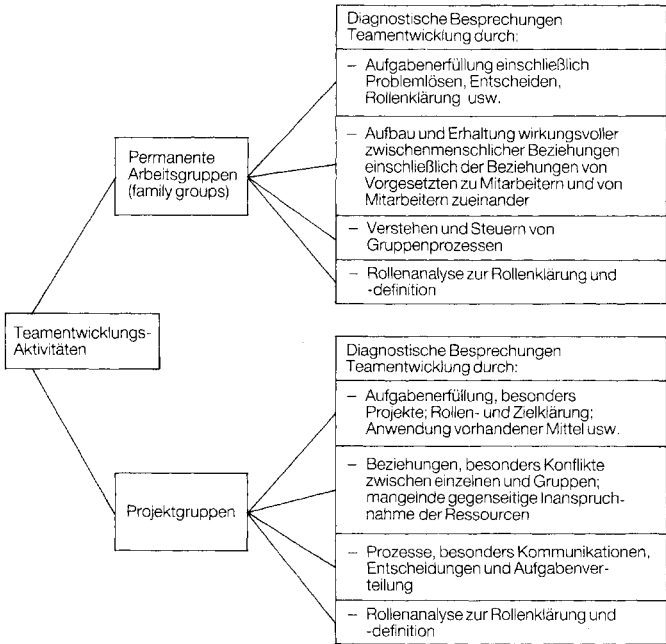


Abbildung 7: Arten von Teamentwicklungsaktivitäten

tätigkeitskreise als Problemlösungsgruppen und die bereits seit Mitte der 70er Jahre in der Bundesrepublik entwickelte Lernstatt lassen sich dabei in der Tat als gruppenorientierte OE-Techniken verstehen und klassifizieren (siehe zu beiden Grundkonzepten *Deppe* 1990, S. 17–120). Sie setzen als permanente Kleingruppen, die aus dem täglichen Arbeitsablauf herausgehoben sind, bei den sozialen Prozessen in der Gruppe an und wollen die Mitarbeiter in die betrieblichen Entscheidungsprozesse einbeziehen. In ihnen werden unter Anleitung ausgebildeter Moderatoren bei regelmäßigen Treffen auf freiwilliger Basis Lernprozesse initiiert und/oder Problemlösungsarbeiten durchgeführt.

Um die Alternativenentscheidung zwischen den beiden Kleingruppenarbeitsformen „Quality Circle“ oder Lernstatt für ein Unternehmen überflüssig zu machen und die Vorteile beider Konzepte als langfristige OE-Maßnahme miteinander vereinen zu können, hat *Deppe* (1990, S. 121–209) das Konzept einer „integrierten Kleingruppenarbeit“ vorgeschlagen und entwickelt. Bei diesem Kleingruppenmodell übernimmt die einzelne Gruppe sukzessive zuerst Lern-, dann Problemlösungs- und

letztlich Innovationsaufgaben, bis sie zuletzt situationsadäquat und bedarfsgerecht als vollintegrierte Kleingruppe multifunktional einsetzbar ist.

Diesen Kleingruppenarbeitsformen kann als ständige Institution im Unternehmen eine wichtige Funktion im Rahmen eines langfristig angelegten OE-Prozesses zukommen, da sie zum einen zur persönlichen Entfaltung und Weiterentwicklung der Organisationsmitglieder und zum anderen zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit und Flexibilität der Organisation beitragen.

## 2.64 Organisationsorientierte Interventionstechniken

Die **organisationsorientierten OE-Interventionstechniken** sehen das gesamte Unternehmen als Eingriffsobjekt an. Sie stellen damit die strukturellen und personalen Aspekte der Gesamtorganisation in den Mittelpunkt ihrer Bemühungen. Die Palette der OE-Techniken auf dieser Ebene ist weit gefächert und reicht vom Management-by-Objectives (MbO = Führung durch Zielvereinbarung) über den Kontingenzansatz und den Managerial-Grid-Ansatz (Verhaltensgitter) bis hin zum NPI-Ansatz des Niederländischen Pädagogischen Instituts (NPI) (siehe u. a. *Böhm* 1981, S. 31–67; *Staehe* 1989, S. 847–856). Zwei wesentliche Techniken sollen hier kurz geschildert werden:

1. das Konfrontationstreffen,
2. das Survey Feedback.

Das **Konfrontationstreffen** (Konfrontationsmeeting, -sitzung) ist von *Beckhard* (1967) ursprünglich für die Ebene der Manager entwickelt worden, kann jedoch auch auf anderen Ebenen und für andere Mitglieder der Organisation eingesetzt werden. Das Konfrontationsmeeting ist eine eintägige Sitzung (vier bis acht Stunden), bei der die Mitglieder (z. B. des Managements) zusammenkommen, um Probleme in der Organisation zu identifizieren und konkrete Maßnahmen zu deren Behebung zu planen. Ohne zeitraubende vorherige Befragungsaktionen werden bei dem Treffen viele Organisationsmitglieder (bis zu 60 Teilnehmer) miteinander in Kontakt gebracht, um gemeinsam eine Schwachstellenforschung und -beseitigung zu betreiben. Die Gruppensitzungen werden von erfahrenen und ausgebildeten Moderatoren geleitet.

Die Durchführung des Konfrontationsmeetings läuft in sieben Schritten oder Phasen ab (*Böhm* 1981, S. 33–67; *Staehe* 1989, S. 850–851):

1. Einstimmung,
2. Informationssammlung,
3. Informationsaustausch,
4. Prioritätensetzung und Planung von Gruppenaktionen,
5. Aktionsplanung für die Gesamtorganisation,

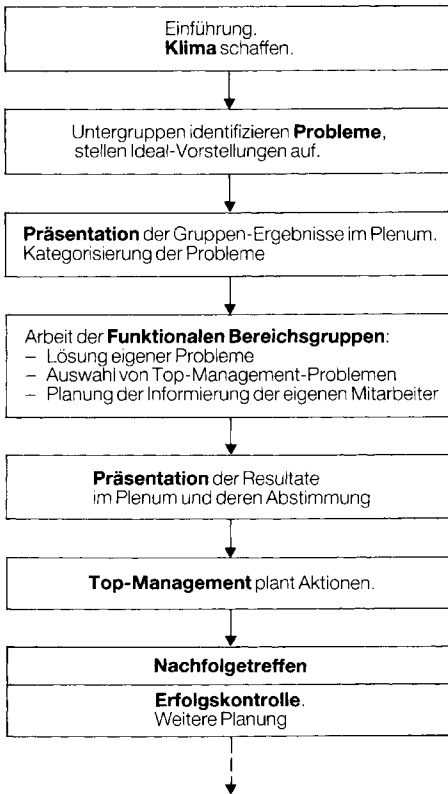


Abbildung 8: Ablaufplan des Konfrontationstreffens

6. Nachfolgetreffen durch das Top-Management,  
7. Erfolgskontrolle.

Abbildung 8 (Böhm 1981, S. 33) visualisiert schlagwortartig das Vorgehen bei dem Konfrontationstreffen. Die einzelnen Phasen seien im folgenden kurz erläutert.

In der 1. Phase (ca. eine Stunde) werden der Zweck des Treffens und das Vorgehen vom Top-Management, ggf. unterstützt durch einen Berater, erläutert. Hier soll eine offene Kommunikations- und Arbeitsatmosphäre geschaffen werden.

In der 2. Phase (ca. eine Stunde) werden die Teilnehmer in kleinere und bezüglich Abteilungszugehörigkeit und hierarchischer Stellung hetero-

gene Gruppen aufgeteilt. Diese Kleingruppen sollen aus ihrer Sicht eine Einschätzung der existierenden Organisationsverhältnisse anfertigen und Problembereiche der Gesamtorganisation benennen und diskutieren.

In der 3. Phase (ca. eine Stunde) präsentieren Gruppenvertreter mit Hilfe von Visualisierungstechniken (Plakate, Flip-Charts u. a.) der Gesamtgruppe ihre Ergebnisse.

In der 4. Phase (ca. eine Stunde) werden neue, nunmehr homogene Gruppen gebildet. Diese diskutieren aus ihrer Sicht (z. B. Abteilungs-sicht) die Probleme, bringen sie in eine Rangfolge und erörtern erste Lösungsvorschläge.

In der 5. Phase (ca. eine bis zwei Stunden) präsentiert jede Gruppe ihre Ergebnisse, die dann in der Großgruppe im Hinblick auf unternehmensweite Aktionen diskutiert werden.

In der 6. Phase trifft sich das Top-Management zu einem direkten „follow up“, in dem erste Maßnahmen beschlossen werden.

Eine Erfolgskontrolle findet als 7. Phase einige Wochen nach dem Konfrontationsmeeting statt. Die Umsetzung der Maßnahmen wird begutachtet und weitere Aktionsschritte werden vereinbart.

Der Vorteil des Konfrontationstreffens ist darin zu sehen, daß eine Vielzahl von Problemen sehr schnell aufgezeigt werden kann. Zu den möglichen positiven Auswirkungen gehören ferner u. a. der Abbau von Spannungen und die Steigerung des Problembewußtseins. Falls dem ersten Engagement dann jedoch keine Aktionen folgen oder schwer zu handhabende Spannungen aufgedeckt werden, birgt das Treffen jedoch auch individuelle und organisatorische Risiken (so *Wunderer/Grunwald* 1980, S. 508).

Der Erfolg eines Konfrontationsmeetings steht und fällt mit der Ernsthaftigkeit, mit der vom Top-Management eine Problemaufdeckung und spätere -beseitigung gewünscht wird.

Das **Survey Feedback** ist im Vergleich zum Konfrontationstreffen ein komplexeres Verfahren, bei dem es um die Datensammlung im Unternehmen (survey) und die Rückkopplung der Daten an die Unternehmensmitglieder (feedback) geht. Gleichgewichtiger Bestandteil dieser Methode (siehe z. B. *Böhm* 1981, S. 37–39; *French/Bell* 1982, S. 162–166) ist neben der schriftlichen Datenerhebung die anschließende Besprechung und Analyse der Daten mit den Organisationsmitgliedern und Gruppen auf allen Ebenen der Organisation. Mittels standardisierter und strukturierter Fragebögen werden zumeist anonym Daten über zentrale Eigenschaften der Organisation erhoben. Dies können bspw. Daten zu Bereichen wie Führung, Organisationsklima, Bezah-



lung oder Arbeitszufriedenheit sein, die nach der Aufbereitung mit allen Unternehmensmitgliedern diskutiert werden. Das Vorgehen beim Survey Feedback erfolgt in vier Schritten. In einem ersten Schritt wird von Mitgliedern des Managements und dem Berater eine Vorplanung erstellt. Zweitens werden dann alle Mitglieder der Organisation befragt. Beim dritten Schritt erhält das Top-Management des Unternehmens die gesammelten Informationen und Erläuterungen dazu, die im Rahmen von Sitzungen an die nachgelagerten hierarchischen Stufen weitergegeben werden. Viertens führt jeder Vorgesetzte mit seinen Mitarbeitern eine Besprechung durch, bei der die Daten diskutiert und von den Mitarbeitern Änderungsvorschläge erbeten werden. Bei diesen Feedback-Sitzungen ist meist auch ein Berater anwesend.

Der Ansatz des Survey Feedback unterscheidet sich von traditionellen Verfahren der Einstellungserhebung, wie Tabelle 1 zeigt (French/Bell 1982, S. 163).

Tabelle 1: Survey Feedback

	Traditioneller Ansatz	Survey Feedback
Datensammlung erstreckt sich auf	Arbeiter und eventuell auf deren Meister	alle Mitglieder des Systems oder Subsystems
Weitergabe der Daten an	Top-Management, Abteilungsleiter (und vielleicht an die übrigen Mitarbeiter durch die Werkszeitung)	alle, die an der Umfrage teilnahmen
Interpretation der Daten erfolgt durch	Top-Management (gelegentlich)	jeden in seinem Arbeitsteam; durch Workshops, die an der Spitze der Hierarchie beginnen und sich nach unten fortsetzen
Externe Interventionsstrategien erstrecken sich auf	den Entwurf des Fragebogens, Durchführung der Befragung, Erstellen eines Schlußberichtes	die Erarbeitung einer gemeinsamen Strategie, den Entwurf des Fragebogens, die Durchführung der Befragung, die Planung des Workshops und seine Durchführung
Aktionspläne werden ausgearbeitet durch	Top-Management (ausschließlich)	Arbeitsgruppen auf allen Ebenen
Erwartbarer Umfang an Veränderungen und Verbesserungen	niedrig	hoch

Bei der entsprechenden Unterstützung durch das Top-Management stellt das Survey Feedback nach Ansicht von *Staeble* (1989, S. 849) „eine solide Technik zur, wenn auch nur marginalen, Veränderung von Organisationen dar“.

### 3. Praxis der Organisationsentwicklung

Die Praxis-Erfahrungen mit dem Konzept der Organisationsentwicklung werden in der Literatur zuhauf geschildert. Zahlreiche, oft aus Beraterperspektive geschriebene Darstellungen befassen sich anhand unternehmensspezifischer Fälle mit dem konkreten Vorgehen, den Ergebnissen und Problemen der OE-Einführung und des OE-Einsatzes in Organisationen. Diese quantitativ und qualitativ recht unterschiedlichen Fallstudien und empirischen Erhebungen können hier nicht wiedergegeben werden: zum einen aus reinen Platzgründen, zum anderen weil repräsentative Studien schwer auszumachen sind. Einen Überblick über vorhandene Fallstudien geben bspw. *Gebert* (1974, S. 175) und ausführlicher *Wunderer/Grunwald* (1980, S. 452–455). „Fälle“ der Organisationsentwicklung sind auch im Sammelband des 1. Europäischen OE-Kongresses dokumentiert (*Trebesch* 1980 b) oder bei *Beckhard* (1972, S. 73–143) als „OE-Klassiker“ und bspw. bei *Sievers* (1977, S. 153–279; 1980) als „OE-Pionier“ aufgelistet. Sehr ausführlich wird die OE am Beispiel einer Werksneugründung von *Rieckmann* (1982 a) beschrieben oder für die öffentliche Verwaltung am Beispiel der Universitätsverwaltung Konstanz von *Böhm* (1982) erörtert. Aus den unzähligen Zeitschriftenbeiträgen sei als neueres Beispiel nur der Überblick über „Zehn Jahre Organisationsentwicklung bei der ICI Pharma“ von *Schlichtegroll* und *Wenk* (1990, S. 30–43) genannt.

Aufsätze zur OE finden sich generell in verschiedenen Fachzeitschriften. Herausgehoben sei hier für den deutschsprachigen Raum nur die Zeitschrift „Organisationsentwicklung“, die 1990 im 9. Jahrgang quartalsweise im OMAG-Verlag (Zürich) erscheint. Ihren institutionellen Rahmen hat die OE im deutschsprachigen Raum in der „Gesellschaft für Organisationsentwicklung e. V.“ (GOE) gefunden, die 1980 gegründet wurde, „um die auf dem Gebiet der Organisationsentwicklung tätigen Menschen und Institutionen . . . zusammenzuführen, die ‚Philosophie‘ und die Anwendung von OE zu verbreiten und das fachliche Qualitätsniveau von OE in der Praxis zu heben (Qualifizierung/Professionalisierung)“ (GOE 1990; vgl. auch *Rieckmann* 1982 b, S. 270–271). Der GOE mit zentralem Sekretariat in Karlsruhe gehören rund 160 Mitglieder an, die in Regionalgruppen organisiert sind. Die GOE veranstaltet u. a. OE-Kongresse. Als internationaler Zusammenschluß von OE-Akti-

ven wirkt die „International Organization Development Association“ (IODA). Im Hochschulbereich bestehen zur Zeit (1991) an den Universitäten Wuppertal und Klagenfurt zwei spezielle Lehrstühle für OE.

#### 4. Kritische Reflexion und Ausblick

Die Kritik an dem Konzept der OE setzt bei den einzelnen Komponenten an, so daß sich eine Vielzahl kritischer Würdigungen und Einwände ergeben, die hier nicht im Detail referiert werden können. Wiedergegeben seien hier nur stichwortartig einige wenige Kritikpunkte (vgl. bspw. *Lasser* 1989, S. 205):

- Es mangelt an der wissenschaftlichen Fundierung der OE (z. B. der verschiedenen OE-Techniken).
- Bei den Zielbündeln wird eine Zielharmonie unterstellt, die in der Realität der Unternehmen gar nicht gegeben ist.
- Eine Erfolgsmessung der OE kann in Ermangelung akzeptierter Meßinstrumente nicht vorgenommen werden.
- Die Rolle des „Change Agent“ als eine Art „Multi-Talent“ ist problembeladen.

Besonders zwei Aspekte verdienen dabei Beachtung. Zum einen sind im Sinne einer Prämissenkritik die verschiedenen Annahmen der OE kritisch zu hinterfragen, insbesondere bezüglich des unterstellten Menschenbildes, da hiervon maßgeblich das Erfolgspotential von OE abhängt. Zum anderen muß die Funktion der externen Berater, die im OE-Prozeß eine maßgebliche und entscheidende Rolle spielen, problematisiert werden: OE kann – von der Stellung des Beraters beim unternehmensinternen OE-Prozeß einmal ganz abgesehen – auf dem Beratermarkt auch zu einer (von vielen) „Verkaufsstrategien“ degradiert werden. Eine umfassende Bewertung von OE aus gewerkschaftlicher Sicht nimmt *Breisig* (1990, S. 63–81) vor.

OE hat im deutschsprachigen Raum eine zwanzigjährige Vergangenheit hinter sich, bei der der Höhepunkt der Auseinandersetzung mit diesem Thema bereits überschritten ist. Dennoch ist OE mehr als ein Modethema aus der sozialwissenschaftlichen „Trickkiste“ der Unternehmensberater und hat durchaus eine Zukunft vor sich.

Die mögliche Entwicklung der OE in den 90er Jahren sei abschließend anhand einiger Thesen fokussiert, die deutlich machen, daß es vielleicht zu einer OE-Renaissance im letzten Jahrzehnt dieses Jahrhunderts kommen kann.

- Bedingt durch die Einführung neuer Technologien ist der OE-Ansatz in Zukunft so notwendig wie nie zuvor, da die organisatorischen

Fragestellungen immer komplexer werden und ohne die systematische Einbeziehung der Betroffenen nicht mehr zu lösen sein werden. Hierzu bietet OE die Chance, wie das Beispiel „Computer Integrated Manufacturing“ (CIM) zeigt (siehe *Eiff* 1988).

- Die im betriebswirtschaftlichen Bereich aufgekommene Auseinandersetzung mit „strategischen“ Problemen (z. B. strategisches Management, strategische Personalplanung) hat auch die OE erfaßt und ihre strategische Komponente in den Vordergrund gerückt (siehe *Benötken/Greipel* 1989, S. 15–22; *Hopfenbeck* 1989, S. 655; *Rieckmann* 1989, S. 686–693). Auch dies kann zu einer Wiederbelebung der OE führen.
- Der Übergang in eine marktwirtschaftliche Ordnung ist für die Organisationen auf dem Gebiet der ehemaligen DDR mit erheblichen Friktionen gerade im organisatorischen Bereich verbunden. Diese können nicht durch rein strukturelle Ansätze gelöst werden (Umorganisation, Reorganisation), da dabei die menschliche Seite vernachlässigt werden würde. Auch hier ist das Konzept der OE gefragt und hat seine Chance.

## 5. Zusammenfassung

Bei der Organisationsentwicklung (OE) handelt es sich um ein vielschichtiges Konzept, das die Verbesserung der Leistungsfähigkeit einer Organisation und die Humanisierung der Arbeit zum Ziel hat. Verschiedene Akteure (Klienten und Berater) werden im Rahmen des OE-Prozesses, mit dem positive Veränderungen in der Organisation herbeigeführt werden sollen, tätig. Im Rahmen des OE-Prozesses werden diverse Interventionstechniken eingesetzt, die auf die Eingriffsebenen Individuum, Gruppe und Gesamtorganisation ausgerichtet sind. Trotz der berechtigten Kritik an dem Konzept hat die OE in den 90er Jahren eine Zukunft.

## Literatur

### Grundlagenliteratur

- Becker, H., Langosch I.* (1984), Produktivität und Menschlichkeit. Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis, Stuttgart
- Böhm, J.* (1981), Einführung in die Organisationsentwicklung. Instrumente, Strategien, Erfolgsbedingungen, Heidelberg
- Comelli, G.* (1985), Training als Beitrag zur Organisationsentwicklung, München
- French, W. L., Bell, C. H. jr.* (1982), Organisationsentwicklung. Sozialwissenschaftliche Strategien zur Organisationsveränderung, 2. Aufl., Bern/Stuttgart
- Staeble, W. H.* (1989), Management, 4. Aufl., München

Wohlgemuth, A. C. (1984), Das Beratungskonzept der Organisationsentwicklung. 2. Aufl., Bern/Stuttgart

Vertiefende Literatur

- Bartölke, K. (1980), Organisationsentwicklung. In: Grochla, E. (Hrsg.) Sp. 1468–1481
- Becker, H. (1982), Krisen als Herausforderung – Was nutzt „Organisationsentwicklung“? In: Zeitschrift Führung + Organisation, 51, 5–6, S. 276–282
- Beckhard, R. (1967), The Confrontation Meeting. In: Harvard Business Review, 45, 3/4, S. 149–155
- Beckhard, R. (1972), Organisationsentwicklung – Strategien und Modelle, Baden-Baden/Bad Homburg v. d. H.
- Beitz, H. (1989), Eine gemeinsame Identität aufbauen. (Organisationsentwicklung). In: Das Neue Unternehmen, 36, 4, S. 23–24
- Bendixen, P. (1980), Der theoretische und pragmatische Anspruch der Organisationsentwicklung. In: Die Betriebswirtschaft, 40, 2, S. 187–203
- Benölken, H., Greipel, P. (1989), Strategische Organisationsentwicklung. Langfristige Unternehmenssicherung durch integrierte Strategie- und Organisationsentwicklung. In: Zeitschrift Führung + Organisation, 58, 1, S. 15–22
- Böhm, J. (1982), Organisationsentwicklung in der öffentlichen Verwaltung. Darstellung, Analyse und Konkretisierung an einem Fallbeispiel, Diss., Konstanz
- Breisig, T. (1990), Betriebliche Sozialtechniken, Band 3: Änderungs- und Innovationsprozesse, Neuwied/Frankfurt a. M., S. 63–81
- Deppe, J. (1990), Quality Circle und Lernstatt – Ein integrativer Ansatz, 2. Aufl., Wiesbaden
- Ebers, M. (1988), Organisationsentwicklung. In: Die Betriebswirtschaft, 48, 4, S. 530–532
- Eiff, W. von (1979), Organisationsentwicklung, Berlin
- Eiff, W. von (1988), Technologie-Management durch Organisations-Entwicklung. CIM-Philosophie im Unternehmen erfordert Organisationskultur des Wandels. In: Zeitschrift Führung + Organisation, 57, 1, S. 31–37; 2, S. 96–103; 3, S. 166–170
- Flieger, B. (1989), „Sie müssen reden, reden, reden“. Ganzheitliche Teilhabe bei Achilles als Organisationsentwicklungsprozeß. In: Das Neue Unternehmen, 36, 3, S. 17–24
- Gebert, D. (1974), Organisationsentwicklung. Probleme des geplanten organisatorischen Wandels, Stuttgart u. a.
- Gebhardt, W., Heitmeyer, K. (1985), Lernstatt. Ein Beitrag zur Erreichung von Personal- und Organisationsentwicklungszielen, Köln
- Gesellschaft für Organisationsentwicklung e. V. (GOE) (1990), GOE-Dokumentation (Informationsmappe), Karlsruhe
- Glasl, F. (1975 a), Situatives Anpassen der Strategie. In: Glasl, F., Houssaye L. de la (Hrsg.), S. 145–158
- Glasl, F. (1975 b), Organisationsentwicklung in komplexen Organisationen. In: Glasl, F., Houssaye, L. de la (Hrsg.), S. 161–169
- Glasl, F., Houssaye, L. de la (Hrsg.) (1975), Organisationsentwicklung, Bern/Stuttgart
- Göpel-Gruner, D. (1983), Organization Development. Theoretischer Überblick und praktischer Einsatz in einer Dienstleistungsunternehmung, Spardorf

- Goldmann, H. (1982), Organisationsentwicklung und Organisationsstruktur, Diss., Zürich
- Grochla, E. (Hrsg.) (1980), Handwörterbuch der Organisation, 2. Aufl., Stuttgart
- Häfele, W. (1990), Systemische Organisationsentwicklung, Frankfurt a. M. u. a.
- Hanak, S. C. (1982), Neuere Tendenzen der Organisations-Entwicklung in den USA, Diss., St. Gallen
- Hopfenbeck, W. (1989), Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre, Landsberg a. L.
- Klages, H., Schmidt, R. W. (1980), Organisationsanalyse als Vorbedingung der Organisationsentwicklung. In: Trebesch, K. (Hrsg.) (1980 a), S. 563–590
- Kieser, A., Krüger, M., Röber, M. (1979), Organisationsentwicklung: Ziele und Techniken. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 8, 4, S. 149–155
- Koch, U., Meuers, H., Schuck, M. (Hrsg.) (1980), Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, Frankfurt a. M. u. a.
- Kurtz, H.-J. (1990), Organisationsentwicklung und Innovation. Ein Vergleich beider Konzepte. In: Personal, 42, 6, S. 218–222
- Lasser, R. (1989), Organisationsentwicklung. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 18, 4, S. 202–206
- Lauterburg, C. (1980), Organisationsentwicklung – Strategie der Evolution. In: Koch, U., Meuers, H., Schuck, M. (Hrsg.), S. 51–62
- Lewin, K. (1947), Frontiers in Group Dynamics. In: Human Relations, 1, S. 5–41
- Mag, W. (1971), Grundfragen einer betriebswirtschaftlichen Organisations-  
theorie, 2. Aufl., Opladen
- Mag, W. (1986), Einführung in die betriebliche Personalplanung, Darmstadt
- Mag, W. (1990), Planung. In: Vahlens Kompendium der Betriebswirtschafts-  
lehre, 2. Aufl., München, S. 1–56
- Mann, W. E. (1984), Organisationsentwicklung in der Produktion, Grafenau
- Pieper, R. (1988), Diskursive Organisationsentwicklung. Ansätze einer sozialen Kontrolle von Wandel, Berlin/New York
- Porter, L. W., Lawler, E. E., Hackmann, J. R. (1975), Behavior in Organizations, New York u. a.
- Rehn, G. (1979), Modelle der Organisationsentwicklung, Bern/Stuttgart
- Rehn, G. (1980), Grundlagen und Problemstellung der Organisationsentwicklung. In: Koch, U., Meuers, H., Schuck, M. (Hrsg.), S. 19–30
- Rieckmann, H. (1982 a), Auf der grünen Wiese ... Organisationsentwicklung einer Werksneugründung. Soziotechnisches Design und Offene-System-Planung, Bern/Stuttgart
- Rieckmann, H. (1982 b), Was ist „Organisationsentwicklung“ (OE) und wo kann sie helfen? In: Zeitschrift Führung + Organisation, 51, 5–6, S. 269–275
- Rieckmann, H. (1989), Organisationsentwicklung als Element strategischer Personalpolitik und Personalentwicklung. In: Personalführung, 20, 7, S. 686–693
- Rosenstiel, I. von, Molt, W., Rüttinger, B. (1986), Organisationspsychologie, 6. Aufl., Stuttgart u. a.
- Schlichtegroll, A. von, Wenk, W. (1990), Zehn Jahre Organisationsentwicklung bei der ICI Pharma. In: Organisationsentwicklung, 8, 1, S. 30–43
- Schneider-Ott, K. F. (1989), Ist Organisationsentwicklung out? In: Das Neue Unternehmen, 36, 4, S. 21–22

- Schulz-Wimmer, H.* (1983), Organisationsentwicklung. In: Harvard Manager, 2, S. 32–41
- Senkel, K., Tress, D. W.* (1987), Organisationsentwicklung. Strategie zur Entwicklung organisatorischer Kompetenz. In: Zeitschrift Führung + Organisation, 56, 3, S. 179–184
- Sievers, B.* (Hrsg.) (1977), Organisationsentwicklung als Problem, Stuttgart
- Sievers, B.* (Hrsg.) (1980), Organisationsentwicklung in der Praxis, Bern/Stuttgart
- Thom, N.* (1987), Personalentwicklung als Instrument der Unternehmensführung, Stuttgart
- Trebesch, K.* (Hrsg.) (1980 a), Organisationsentwicklung in Europa, Band 1 A: Konzeptionen, Bern/Stuttgart
- Trebesch, K.* (Hrsg.) (1980 b), Organisationsentwicklung in Europa, Band 1 B: Fälle, Bern/Stuttgart
- Trebesch, K.* (1982), 50 Definitionen der Organisationsentwicklung – und kein Ende. Oder: Würde Einigkeit stark machen? In: Organisationsentwicklung, 1, 2, S. 37–62
- Tress, D. W.* (1985), Organisationsentwicklung. Erkenntnisobjekt und Beurteilungskriterien, Frankfurt a. M. u. a.
- Ulrich, H.* (1970), Die Unternehmung als produktives soziales System, 2. Aufl., Bern/Stuttgart
- Wunderer, R., Grunwald, W.* (1980), Führungslehre, Band 2: Kooperative Führung, Berlin/New York
- Wohlgemuth, A. C.* (1985), Berater für Organisationsentwicklung: externe, interne oder kombinierte Integration? Überlegungen zu einem neuen Konzept in der gesamtheitlichen Unternehmensberatung. In: Zeitschrift Führung + Organisation, 54, 2, S. 81–89





# Kapitel 26

## Auslandseinsatz von Mitarbeitern

von *Ekkehard Wirth*

1. Einleitung . . . . .	878
2. Auslandseinsatz – Planung und Auswahl . . . . .	880
2.1 Dauer und Zeitpunkt eines Auslandseinsatzes . . . . .	880
2.2 Planung der Rückkehr . . . . .	881
2.3 Auswahl von Expatriates . . . . .	883
2.31 Auswahlprozeß . . . . .	883
2.32 Auswahlkriterien . . . . .	884
2.321 Kulturelle Aufgeschlossenheit . . . . .	885
2.322 Familiäre Stabilität . . . . .	886
2.33 Auswahlinstrumente . . . . .	886
3. Auslandseinsatz – Interkulturelles Training und Betreuung . . . . .	889
3.1 Interkulturelle Kompetenz . . . . .	889
3.2 Interkulturelles Training . . . . .	890
3.21 Seminar zur Vorbereitung auf den Auslandseinsatz . . . . .	891
3.22 Kulturbezogenes Interaktionstraining . . . . .	892
3.23 Seminar zur interkulturellen Kommunikation . . . . .	893
3.24 Interkulturelles Kommunikationstraining . . . . .	893
3.3 Betreuung des Expatriates und dessen Familie . . . . .	894
3.31 Vor der Ausreise . . . . .	896
3.32 Betreuung im Einsatzland . . . . .	898
3.33 Betreuung der Familie . . . . .	899
3.34 Betreuung nach der Rückkehr . . . . .	900
4. Vertragsgestaltung bei Auslandseinsätzen . . . . .	901
4.1 Versetzung . . . . .	902
4.11 Allgemeine Vertragsvereinbarungen . . . . .	903
4.12 Nebenleistungen . . . . .	905
4.13 Sozialversicherung . . . . .	908
4.2 Delegation . . . . .	911
4.3 Einkommensfindung . . . . .	913
4.31 Vergütungskonzepte . . . . .	914
4.32 Vergütungsbestandteile . . . . .	915
4.33 Nettovergleichsrechnung . . . . .	916
4.34 Steuern . . . . .	917
4.35 Kriterien für ein Vergütungssystem . . . . .	918

5. Zusammenfassung . . . . .	919
Literatur . . . . .	920

## 1. Einleitung

Die Zukunft international tätiger Unternehmen ist schwer vorauszusehen. Nur eines ist absehbar: Die Situation am Weltmarkt wird komplexer und turbulenter, Unternehmen befinden sich in einem sich beschleunigenden Entwicklungsprozeß, Kunden erwarten Topqualität zu günstigen Preisen und die Mitarbeiter möchten stärker mitgestalten und in Entscheidungsprozesse einbezogen werden.

Weil Firmen diesem Spannungsfeld ausgesetzt sind, müssen ihre **Strategien** sowohl differenziert als auch integriert sein. Spezialisierung und Generalisierung, Individualität und Teamwork sind gleichzeitig notwendig, um trendbruchartige Veränderungen im Marktgeschehen sofort mitvollziehen zu können. Übertragen auf eine internationale Perspektive heißt das, es ist in jedem Einzelfall zu klären, wieweit den nationalen Gegebenheiten Rechnung getragen werden soll und wieweit Vereinheitlichungen anzustreben sind. Ziel ist es, eine Balance zwischen globaler Vision und lokalen Anforderungen bzw. zwischen Unternehmenskultur und Landeskultur zu finden.

In einer Phase zunehmender **Internationalisierung** reicht es nicht mehr aus, sich allein auf die Innovationspotentiale in der Zentrale zu verlassen oder sie in den Niederlassungen unkoordiniert „laufen zu lassen“. Unterschiede zwischen den einzelnen Ländern vergrößern die Chance, intern neue Ideen zu erzeugen. **Interkulturelles Management** heißt, daß kulturelle Unterschiede nicht nur anerkannt, sondern auch nutzbar gemacht werden.

Diese Forderungen setzen sich nicht von allein durch. In international operierenden Unternehmen müssen Mitarbeiter und v. a. Führungskräfte lernen, international zu denken und zu handeln. Dem **Personalmanagement** kommt hier eine entscheidende Aufgabe zu.

Zwei wichtige Bestandteile des internationalen Personalmanagements sind die international orientierte Personalentwicklung (IPE) und die international orientierte Organisationsentwicklung (IOE). Der IPE geht es um die Verstärkung des Managements durch die **weltweite Ausschöpfung der Personalpotentiale**. Außerdem gilt es, Führungskräfte so breit wie möglich zu fördern, ihnen mehr Verständnis für internationale Zusammenhänge und interkulturelle Kompetenz zu vermitteln. Die IOE zielt auf die Förderung einer die Gesamtorganisation zusammenhaltenden **Unternehmenskultur**. Eine gemeinsame Basis hilft bei der Abstim-

mung über die Umsetzung der Unternehmensziele zwischen Zentrale und Auslandsgesellschaften. Auf die Qualität der Informationsvermittlung haben persönliche Beziehungen einen entscheidenden Einfluß. Deshalb unterstützt die IOE gezielt den Aufbau persönlicher Beziehungen auch über Ländergrenzen hinweg. Mit zunehmender Internationalität und Komplexität des Unternehmens wächst die Notwendigkeit, international ausgerichtetes Personalmanagement zu betreiben.

Auslandseinsätze dienen bisher im wesentlichen dazu – aus Mangel an qualifizierten lokalen Kräften –, vakante Positionen zu besetzen. Zunehmend werden sie aber als zentrales Instrument einer IPE und IOE erkannt. Aus dem unbeabsichtigten Nebeneffekt der internationalen Einsätze, daß sie gleichzeitig der persönlichen Entwicklung und Horizontenerweiterung der Mitarbeiter sowie dem besseren Kommunikationsfluß und der Entwicklung einer weltweit tragenden Kultur des Unternehmens dienen, werden immer häufiger bewußte Hauptmotive. Bei den Auslandseinsatz-Zielen scheint sich aus Unternehmenssicht also eine Prioritätenverschiebung zu ergeben. Auch wenn sich beides nicht widerspricht, ist für Unternehmen der Auslandseinsatz nicht mehr primär das Instrument zur Besetzung von vakanten Stellen, sondern dient einer international ausgerichteten Personal- und Organisationsentwicklung.

Eine Umfrage unter Personalmanagern aus 63 DGFP-Mitgliedsfirmen (Wirth 1991) ergab, daß dieser Umschwung im Denken in einigen Unternehmen eingesetzt hat. Vom Pionier zum „Global Player“, so wird die neue Rolle des Expatriates dort beschrieben. Aber noch nicht überall ist diese Dimension der personalpolitischen Maßnahme „Auslandseinsatz“ bewußt. Und wenn doch, heißt das noch nicht, daß sie auch umgesetzt ist. Praktische vertrags- und steuerrechtliche Abwicklungsprobleme sind vielfach gelöst, aber Fragen der Einordnung in ein IPE- oder IOE-Konzept, der Planung von Auslandseinsätzen sowie der Betreuung von Expatriates und deren Familien sind selten ausreichend geklärt.

Das klare Bekenntnis der Geschäftsführung zur Bedeutung und Verbindlichkeit von internationalen Personaleinsätzen muß sich in konkreten umsetz-, aber auch finanzierbaren Programmen widerspiegeln. Wie kann der Auslandseinsatz vom Unternehmen gezielt als IPE- und IOE-Instrument genutzt und wie kann er gleichzeitig für die Mitarbeiter attraktiv gemacht werden?

## 2. Auslandseinsatz – Planung und Auswahl

Auslandseinsätze müssen in die Nachfolge- und Entwicklungsplanung integriert werden. Auch wenn Ergebnisse nicht immer mit den ursprünglichen Absichten übereinstimmen und unvorhergesehene Situationen immer wieder Improvisation erfordern, sollte durch Personalplanung möglichst im voraus festgelegt werden:

- welche Positionen im Ausland für welchen Zeitraum durch Entsendung zu besetzen sind,
- für welche inländische Positionen Auslandserfahrung nötig ist,
- welche Mitarbeiter bestimmte Auslandserfahrungen gewinnen sollen,
- zu welchem Zeitpunkt in der Laufbahn ein Auslandseinsatz zweckmäßig ist.

Je besser die Planungsverfahren einer Organisation integriert sind, desto wirkungsvoller lassen sich Fehlsteuerungen vermeiden.

### 2.1 Dauer und Zeitpunkt eines Auslandseinsatzes

Experten geben auf die Frage nach der Dauer des Auslandseinsatzes die Empfehlung, den Aufenthalt im Ausland auf vier Jahre zu befristen und in Ausnahmefällen eine Möglichkeit zur Verlängerung bis zu weiteren vier Jahren einzubauen. Wollen Mitarbeiter und ausländische Gesellschaft nach dieser Verlängerung eine weitere Zusammenarbeit, wird der Expatriate vertraglich den lokalen Kräften gleichgestellt. Zusätzliche Leistungen des Stammhauses entfallen dann.

Die Verkürzung der Verweildauer gegenüber früher kann mit der Verschiebung der Zielhierarchie von projekt- zu entwicklungsbezogenen Entsendungen erklärt werden. Ist die Beseitigung eines Mangels an Fach- und Führungskräften das Primärziel, wird eine Effizienz des Auslandseinsatzes erst nach längerer Zeit erreicht. Die Beendigung ist nach sorgfältiger Einarbeitung einer – wenn möglich – lokalen Kraft sinnvoll. Dies kann insgesamt mehr Zeit erfordern als ein Auslandseinsatz im Rahmen der internationalen Personal- oder Organisationsentwicklung.

Immer mehr Unternehmen entschließen sich, in den Verhandlungen mit den Mitarbeitern und den Auslandsgesellschaften, konsequent dem Prinzip der **Befristung von Auslandseinsätzen** zu folgen, weil sie diese als ein wichtiges Mittel gegen später mögliche Wiedereingliederungsprobleme erkannt haben.

Neben der idealen Dauer eines Auslandseinsatzes ist der **ideale Zeitpunkt** bzw. das ideale Entsendungsalter ein häufiges Thema in einschlä-

gigen Diskussionen. Bisher werden bevorzugt erfahrene Fach- und Führungskräfte ins Ausland entsandt. Zukünftig soll es aber mehr Auslandseinsätze für Nachwuchskräfte geben. Deren Anteil an Expatriates liegt derzeit bei 10 %.

Die Unternehmen stehen dabei in folgendem Dilemma: Jungen Mitarbeitern Ende Zwanzig bis Mitte Dreißig, die bereit sind, ins Ausland zu gehen, fehlen die Erfahrungen und Qualifikationen für die gestiegenen Anforderungen der Führungspositionen. Ab Mitte Dreißig wären sie geeignet, sind aber i. d. R. durch Familie und Haus nicht mehr mobil.

Während bisher Auslandseinsätze am Berufsbeginn so gut wie ausgeschlossen waren, werden sie nun bereits frisch eingestellten Nachwuchskräften angeboten. Prüfungs- und Beratungsgesellschaften und auch Banken sind Vorreiter, aber auch andere Unternehmen wie Ford, BMW, Bosch oder Bahlsen haben Auslandseinsätze fest in ihre Trainee-programme und „On-the-job-trainings“ integriert. Dies hilft, die im späteren Berufsalltag notwendige enge Kooperation mit den Tochtergesellschaften – bzw. bei den Trainees aus dem Ausland die Kooperation mit der Zentrale – schon in der Trainee-Phase „einzuüben“.

Jüngeren oder am Anfang ihrer Managerlaufbahn stehenden Mitarbeitern die Chance zu geben, die Welt kennenzulernen, hat zwei positive Aspekte: Es kostet weniger Geld – obwohl der finanzielle Aufwand selbst dann erheblich ist, wenn er sich nicht in einem hohen Gehalt für den Betroffenen niederschlägt –, und das Problem der Wiedereingliederung gestaltet sich weniger kompliziert.

Eine weitere Zielgruppe für Auslandseinsätze sind – neben dem Gros der 30- bis 50-jährigen – Kräfte im fortgeschrittenen Alter. Bei einer entsprechenden Terminierung kann die Rückkehr in die Nähe des Pensionsalters kommen. Die familiäre Situation ist oft wegen der dann meist erwachsenen Kinder weniger kompliziert. Tatsächlich sind in vielen Unternehmen Entsendungen von Mitarbeitern über 50 Jahren üblich. Häufig sind dies solche, die in früheren Jahren schon einmal für das Unternehmen im Ausland gearbeitet haben.

## 2.2 Planung der Rückkehr

Was ist zu tun, wenn Expatriates zurückkehren? „Fragen zur Wiedereingliederung machen zusammen mit den Fragen zur Vertragsgestaltung etwa 90 % des Anteils an Gesprächen mit Auslandskandidaten aus“, so ein erfahrener „Auslandsentsender“. In der bereits zitierten Umfrage sind „Reintegrationsschwierigkeiten“ nach „Immobilität“ die am zweithäufigsten genannten Probleme bei Auslandseinsätzen.

Heute trifft nicht mehr zu, was vor Jahren als Tip für eine schnelle Karriere galt, nämlich „der beste Platz, um internationale Erfahrung zu

sammeln, ist neben dem Globus im Büro des Vorstandes“. Aber das Abgeschnittensein vom Stammhaus kann sich nach wie vor nachteilig auswirken.

Die Wiedereingliederung beginnt bereits mit der Planung der Auslandstätigkeit. Sie kann dadurch erleichtert werden, daß bereits vor der Entsendung die Absicht der Stammabteilung (Heimatbahnhof) hinsichtlich der späteren Beschäftigung des Mitarbeiters besprochen, festgelegt und jährlich überprüft wird.

Zusätzlich zum oder anstelle des „Heimatbahnhofs“ gibt es in 14 % der wichtigsten ins Ausland entsendenden deutschen Unternehmen die Institution des „Stammhauspaten“. Dieser Mentor – ein hoch angesiedelter Linienvorgesetzter – informiert sich über das Fortkommen des Mitarbeiters im Ausland und setzt sich für die Belange des Entsandten im Stammhaus ein, wozu auch die Vorbereitung der Reintegration gehört. Durch die Einbeziehung des Paten oder des früheren Vorgesetzten ist auch die Gefahr minimiert, daß „schwache“ Mitarbeiter für eine Auslandsaufgabe „empfohlen“ werden („Weglob-Syndrom“). Eine Analyse von Wiedereingliederungen ergab: Mangelnde Qualifikation bzw. Motivation, die schon vor dem Auslandseinsatz feststand, ist die Hauptursache von Schwierigkeiten, weil das Problem, eine Lösung herbeizuführen, lediglich zeitlich verlagert wurde.

Ist der Auslandseinsatz in die IPE-Planung integriert und durch verschiedene Instanzen abgesichert und werden nur Mitarbeiter mit Entwicklungspotential ins Ausland entsandt, müßte sich eigentlich das vieldiskutierte Reintegrationsproblem von alleine lösen. Weiterbeschäftigungszusagen, Grundsätze einer adäquaten Wiedereingliederung und die Bevorzugung bei der Besetzung von Inlandsstellen vor gleichqualifizierten Inlandsmitarbeitern besitzen nicht mehr die Bedeutung wie früher. Ohnehin fragt es sich in Fällen, in denen wirklich diese Garantie eingelöst werden müßte, ob das formal Mögliche auch informell durchsetzbar ist. Eine Zusage der Wiedereingliederung in die Inlandsgesellschaft mit einer **Eingruppierung**, die mindestens der im Ausland entspricht, gibt jedoch dem Mitarbeiter und dessen Familie größere Sicherheit bei der nicht einfachen Entscheidung für einen Auslandseinsatz.

Sicherheit gibt auch die Festlegung des **Rückkehrtermins**. In Gesprächen mit dem Mitarbeiter sollte frühzeitig dessen betriebliche Zukunft geklärt werden. Nach einer Empfehlung von Praktikern müßte die Personalabteilung Ausland (PAA) ein Jahr vor Ende der ursprünglich vorgesehenen Versetzungsdauer aktiv werden. Drei Monate vor dem Rückkehrtermin sollte die neue Stelle feststehen. Die Kunst der PAA besteht darin, den Mitarbeiter so im Inland wiederinzugliedern, daß er sein

neuerworbenes Wissen, seine neuen Fähigkeiten und die neu aufgebauten Beziehungen einbringen und für das Unternehmen nutzbar machen kann.

## 2.3 Auswahl von Expatriates

Um die Internationalisierung des Unternehmens voranzutreiben, sind solche Mitarbeiter für einen Auslandseinsatz auszuwählen, die Voraussetzungen für eine internationale Zusammenarbeit mitbringen.

### 2.31 Auswahlprozeß

Kandidaten für den Auslandseinsatz werden gewöhnlich innerhalb des Unternehmens gesucht, weil diese bereits über das aus der Erfahrung gewonnene Verständnis für Kommunikations- und Entscheidungskanäle des Unternehmens verfügen.

Bei der Suche nach Expatriates auf dem „Personalmarkt“ können Personalberater helfen. Die Suche innerhalb des Unternehmens aber ist eine der Hauptaufgaben der PAA. Die Probleme, denen sie dabei begegnet, sind vielfältig. So erwartet die anfordernde Stelle teils recht kurzfristige Entschlüsse. Schnelle Verfügbarkeit hat dann oft den Vorrang vor Eignung.

Daraus wird deutlich, daß die Auswahl ein integrierter Bestandteil der Personalplanung sein sollte. Beim Freiwerden einer Stelle können lange und vom Zufall abhängige Suchprozesse durch einen bereits „angelegten“ Pool von Kandidaten vermieden werden. Ein zentral geplantes IPE-Programm ermöglicht es, Führungskräfte für internationale Positionen gezielt auch aus dem Ausland auszuwählen.

Am Auswahlprozeß sind i. d. R. neben dem Mitarbeiter, der Unternehmensleitung und der PAA auch die Fachabteilung im Inland und ein Vertreter der Auslandsgesellschaft beteiligt. Durch diese weiteren Akteure kompliziert sich das „match of interests“. So stellen sich Fragen wie „Kann die abgebende Stelle den Verlust verkraften?“ oder „Kann der aufnehmende Bereich den Mitarbeiter einsetzen?“. Fachabteilung, Auslandsgesellschaft und PAA bereiten in einem Abstimmungsprozeß gemeinsam die Entscheidung vor, die erst dann getroffen werden sollte, wenn sich alle Beteiligten einig sind. Wenn keine einhellige Lösung gefunden wird, entscheidet in den meisten Fällen die Geschäftsführung.

Der Auswahlprozeß gestaltet sich nach Art des Unternehmens, nach den Anforderungen der Stelle und nach dem Motiv der Entsendung unterschiedlich. Ein möglicher Ablauf sieht wie folgt aus: Die Auslandsgesellschaft – evtl. auch die fachlich zuständige Stammhausabteilung – meldet einen Bedarf. Die Anforderung enthält die Zielsetzung des Aus-

landseinsatzes, eine Funktions- und Arbeitsplatzbeschreibung, ein Anforderungsprofil, ein Einkommensangebot. Daraufhin erarbeitet die IPE-Kommission oder die Fachabteilung Besetzungsvorschläge.

Die PAA wählt aus diesem Kreis diejenigen mit der persönlichen Eignung und mit Entwicklungspotential aus und informiert sie über die zu besetzende Position. Zwischen denen, die für einen Auslandseinsatz geeignet und bereit sind, gilt es zu entscheiden. Spätestens zu diesem Zeitpunkt sollte der zukünftige Vorgesetzte im Ausland den Kandidaten kennenlernen. Durch den Zwang, der übergeordneten Kommission die Entscheidung zu begründen, wird gegen auf „Bereichsegoismus“ zurückzuführende Fehlentscheidungen vorgebeugt.

### 2.32 Auswahlkriterien

Zu Beginn des Auswahlprozesses ist ein Anforderungsprofil zu erarbeiten und zu klären, auf welche Qualifikationen es generell für die zu besetzende Position in dem jeweiligen Land ankommt. Auch wenn die Notwendigkeit plausibel erscheint und es von Experten empfohlen wird, existieren nur bei sehr wenigen Firmen Anforderungsprofile und Stellenbeschreibungen für Expatriates.

Personalmanager stellen folgende generelle Anforderungen an Expatriates:

- Das Schwergewicht wird auf breite **fachbezogene Qualifikation** gelegt, da der Entsandte sich in den oft kleineren Tochtergesellschaften weniger auf Spezialisten abstützen kann.
- **Persönlichkeitsbezogene Merkmale** wie Motivation und Zielstrebigkeit, Selbstdisziplin, Ausdauer, Verantwortungsbereitschaft, physische und psychische Belastbarkeit werden relativ hoch bewertet. Aber nur etwas mehr als ein Drittel international tätiger Unternehmen mißt der persönlichen Eignung im Vergleich zu einer Inlandsposition einen höheren Stellenwert bei, obwohl der Mitarbeiter im Ausland noch stärker als im Inland als Persönlichkeit gefordert wird.
- Das Kriterium **kulturelle Aufgeschlossenheit**, gemessen durch Lern-, Anpassungs- und Kontaktfähigkeit, spielt in der Unternehmenspraxis eine sehr untergeordnete Rolle.
- **Familienbezogenen Kriterien** werden für den Auslandseinsatz sehr wenig Bedeutung beigemessen.

In der Literatur wird unterschiedliches Gewicht auf einzelne Kriterien gelegt. Die Auffassungen stimmen aber durchweg darin überein, bei der Auswahl von Expatriates den Kriterien „kulturelle Aufgeschlossenheit“ und „Familie“ großes Gewicht zu verleihen. Jedoch gerade bei diesen beiden Kriterien ist die Diskrepanz zum „Ist“ der Praxis am größten. Diese Kriterien werden noch sehr selten systematisch geprüft, obwohl



sie die Hauptursachen für einen vorzeitigen Abbruch des Auslandseinsatzes sind.

Auch wenn in der Praxis die fachliche Qualifikation als der wichtigste Bestimmungsfaktor für einen Auslandseinsatz gilt, erhöht sich durch interkulturelle Fähigkeiten und familiäre Stabilität die Wahrscheinlichkeit einer positiven Leistung im Ausland beträchtlich. Deshalb soll auf diese beiden Faktoren näher eingegangen werden, ohne aber andere wichtige Faktoren zu ignorieren.

### 2.321 Kulturelle Aufgeschlossenheit

Kulturelle Aufgeschlossenheit ist eine Voraussetzung für die Integration ins Gastland und in die Auslandsgesellschaft. Sie hilft, die Menschen im neuen Umfeld zu verstehen, ihr Verhalten innerlich nachzuvollziehen, mit ihnen zusammenzuarbeiten und Elemente der Firmenkultur zu vermitteln. Wichtige Voraussetzungen für die Herstellung interkultureller Kommunikationsbeziehungen sind:

- **Beherrschung der Sprache** bzw. ein Interesse daran. Fehlende Sprachkenntnisse sind also prinzipiell kein Hinderungsgrund für einen Auslandseinsatz. Wichtig ist, neben der Sprachlernfähigkeit, auch die Bereitschaft, Sprachkenntnisse in einer angemessenen Zeit zu erwerben.
- **Kulturelle Sensibilität.** Dazu gehören, das Anderssein zu akzeptieren, Interesse am Fremden sowie geistige Beweglichkeit. Kulturelle Sensibilität setzt voraus, geduldig zuhören, gut beobachten, die Erwartungen anderer einschätzen und sich in das Gegenüber hineinversetzen zu können. Dazu ist jemand wiederum nur in der Lage, wenn er auch in schwierigen Situationen innerlich ruhig und ausgeglichen bleiben kann und Kraft zum Verzicht hat.
- **Interkulturelle Kommunikationsfähigkeit** heißt, sich in einer direkten, offenen und natürlichen Art äußern zu können. Neben den Redewendungen einer Landessprache ist auch das Beherrschen von Gesten wichtig, um in einer interkulturell zusammengesetzten Arbeitsgruppe ein leistungsbezogenes Teamklima schaffen zu können.

Die einzelnen Kriterien überschneiden sich inhaltlich, können aber zur Verdeutlichung „kultureller Aufgeschlossenheit“ dienen. Durch deren Fehlen haben sich in der Vergangenheit Stereotypen entwickelt. So ist das Bild vom „ugly American“ in Ländern der Dritten Welt durch mangelnde Sensibilität der US-Amerikaner gegenüber dem kulturellen Umfeld geprägt worden. *Sperling* (1965, S. 21 f.) charakterisiert die „Rourke-Deutschen“ in ihren typischen Verhaltensweisen wie Schulmeisterei, Unduldsamkeit, übersteigertem Ordnungssinn. Diese und andere Verhaltensmuster sollten der ideale Expatriate und dessen Familie ablegen oder wenigstens kontrollieren können.

### 2.322 Familiäre Stabilität

Die Erfahrung zeigt, daß der Ehepartner, der belastbar ist, dem Mitarbeiter im Ausland eine wichtige Stütze ist. In der Familie findet der Expatriate unter den besonderen Anforderungen einer fremden Umwelt den nötigen Rückhalt. Er behält, obwohl er sich in einer ungewohnten Umgebung befindet, einen vertrauten Bereich, in dem er verstanden wird. Unverheiratete Expatriates oder Delegierte, die wegen ihrer kurzen Verweildauer ohne Familie sind, haben es deshalb oft schwerer.

Die Familie kann sich aber nicht nur positiv als Halt, sondern auch negativ als Streß auswirken. Denn dadurch, daß man stärker aufeinander angewiesen ist, können die durch bisher größere Selbständigkeit der Partner nur latent vorhandenen Probleme jetzt deutlich in Erscheinung treten. Wichtig ist auch die „kulturelle Aufgeschlossenheit“ des Ehepartners, denn aus Unzufriedenheit mit dem Umfeld kann leicht Unzufriedenheit mit dem, dem dieser Wechsel zu „verdanken“ ist, resultieren, was sich wiederum negativ auf die Leistungsfähigkeit des Expatriates auswirken kann.

### 2.33 Auswahlinstrumente

Experten empfehlen spezifische Methoden zur Auswahl von Expatriates. Jedoch unterscheiden nur 16 % der befragten Firmen die Auswahlinstrumente für Expatriates von denen für das Inlandspersonal. Es fehlen vielfach nicht nur einheitlich gestaltete Auswahlverfahren, sondern diesbezügliche Konzepte generell. Natürlich ist es schwierig, Kriterien zur Messung von z. B. kultureller Aufgeschlossenheit oder Instrumente zur Vorhersage von Erfolg bzw. Mißerfolg von Auslandseinsätzen zu finden. Deshalb ist es notwendig, standardisierte und weniger standardisierte Methoden zu kombinieren.

Die Instrumente, die Unternehmen im einzelnen verwenden, sind in Tabelle 1 nach zunehmender Objektivität und Standardisierung geordnet.

Tabelle 1: Auswahlinstrumente beim Auslandseinsatz (Wirth 1991)

Auswahlinstrumente beim Auslandseinsatz	Nennungen (%-Angaben)
Individualbeurteilung	86
Interview mit Personalabteilung Ausland	59
Interview vor Ort	38
Referenzen	16
Gespräch in Auswahlkommissionen	13
Assessment-Center	3

Mehrfachnennungen waren möglich

Primär erfolgen individuell vorgenommene Beurteilungen und Interviews mit der PAA. Interessant ist, daß es in 38 % der Firmen die Möglichkeit gibt, vor der endgültigen Entscheidung zu einem Interview mit dem zukünftigen Vorgesetzten vor Ort zu reisen. Referenzen, Gespräche in Auswahlkommissionen und Assessment-Centers spielen eine untergeordnete Rolle. Das Ergebnis paßt in das Gesamtbild, nachdem in vielen Unternehmen die Planung von Auslandseinsätzen noch nicht ausreichend professionalisiert ist.

So kann es beispielsweise vorkommen, daß der PAA von der Fachabteilung ein Kandidat für eine bestimmte Auslandsstelle genannt wird, um lediglich noch verwaltungstechnische und vertragsrechtliche Fragen zu klären. Lohnt es sich da, differenzierte standardisierte Instrumente zu entwickeln? Welche konkreten Möglichkeiten der PAA gibt es – zusätzlich zur Verbesserung der Personalplanung –, in standardisierte Auswahlverfahren zu investieren?

### **Strukturierte Interviews**

Interviews, die teils mit, teils ohne Linienvorgesetzten mit den Kandidaten geführt werden, sind in der Praxis oft wenig strukturiert. Sie dienen vielfach nicht nur der Information der PAA bzw. des Vorgesetzten, sondern gleichzeitig auch des Mitarbeiters. Durch Strukturierung und aktive Einbeziehung des Fachvorgesetzten kann die Effektivität des Interviews gesteigert werden. Hat der Fachvorgesetzte den Nutzen des Instrumentes erkannt, wird er es häufiger einsetzen und so die PAA in die Entscheidungsfindung einbeziehen.

Erfahrungsgemäß können interkulturelle Qualifikationen Kenner beider Kulturen am besten einschätzen. Während eines Treffens – aus Kostengründen möglichst im Heimatland – kann sich der Kandidat gleichzeitig bei diesem Landesexperten über die neue Kultur und Situation informieren. Wenn dann noch keine Sicherheit besteht, kann anlässlich eines Informationsbesuches des Mitarbeiters im Gastland durch Gespräche mit dem zukünftigen Vorgesetzten oder anderen Vertretern der Landesgesellschaft dieses wichtige Kriterium geprüft werden.

Personalmanager haben bei der Messung der „kulturellen Aufgeschlossenheit“ einen großen Vorteil, wenn sie selbst schon einmal längere Zeit in einem fremden Land gelebt haben, was bei etwa der Hälfte der befragten Personalmanager der Fall ist.

### **Psychologische Tests**

Neben dem Interview sind psychologische Tests eine weitere Möglichkeit, den voraussichtlichen Erfolg eines Auslandseinsatzes zu messen. Sie gelangen bei der Auswahl von Auslandskandidaten nur in wenigen

Firmen zur Anwendung. In der Regel kommen allgemeine formale Tests zum Einsatz, von deren Ergebnissen Schlußfolgerungen auf die interkulturelle Eignung gezogen werden.

### Assessment-Center

Weil die Worte eines Menschen mit dessen Taten nicht zwangsläufig übereinstimmen, wird beim Assessment-Center (AC) das Verhalten des Kandidaten in strukturierten Gruppenübungen (Rollenspiele und Fallstudien) beobachtet. ACs sind von großem Nutzen bei der Einstellung von Expatriates, die außerhalb des Unternehmens gesucht werden. Sie sind auch ein Instrument, um „kulturelle Aufgeschlossenheit“ zu messen. In Spielsituationen kann z. B. Streß simuliert werden und so die Beziehungsfähigkeit eines Teilnehmers beobachtet werden. Die Gruppe muß für die Rollenspiele und Fallübungen interkulturell zusammengesetzt werden. Die Beobachter sollen Kenner der Kulturen sein, in die die Kandidaten entsandt werden. Lediglich 3 % der befragten Unternehmen wenden das AC bei der Auswahl von Expatriates an.

### Interview des Ehepartners

Es spricht vieles dafür, bei verheirateten Mitarbeitern den Ehepartner bereits frühzeitig in die Gespräche mit der PAA einzubeziehen. Da die spätere Betreuung auch auf die Familie bezogen ist, ist ein persönliches Kennenlernen ohnehin sinnvoll. Es gibt Personalmanager, die den Expatriate-Kandidaten und dessen Ehepartner zu einem Abendessen einladen, um über die Besonderheiten eines Auslandseinsatzes zu informieren. In diesen Gesprächen kann dann auch offen über das Interesse des Ehepartners an einem Auslandsaufenthalt gesprochen werden. Steht der Partner hinter dem Plan des Mitarbeiters, im Ausland zu arbeiten? Weiter kann geprüft werden, ob die Berufstätigkeit und das Karrierestreben des Partners Hinderungsgründe sind. Es ist nicht nur für das Unternehmen, sondern auch für den Mitarbeiter und dessen Familie besser, im Vorfeld Unsicherheiten zu erkennen und deren Ursachen nachzugehen, als erst während des Auslandseinsatzes Frustration zu erleben.

Kommen Bedenken gegen den Auslandseinsatz zum Vorschein, sollte das Gespräch darüber in stärker strukturierten Interviews fortgesetzt werden. Zusätzlich zu beobachtende Faktoren sind: Verantwortung für pflegebedürftige Eltern, Verhaltensprobleme bei den Kindern, emotionale Stabilität der Familienmitglieder, Intensität der Bindungen zu Freunden und Verwandten. Um dies alles durch Interviews messen zu können, sind psychologische Kenntnisse aus der Eheberatung und Familientherapie hilfreich.

Kann dies wirklich gefordert werden? Bedeutet dies nicht einen zu starken Eingriff in das Privatleben des Mitarbeiters? Erfahrene Personalex-

perten meinen, daß es in vielen Fällen nicht schaden könnte, sich diese Kenntnisse anzueignen, um sie dann gezielt und mit großer Sensibilität einzusetzen. Immer mehr Ehepartner erwarten jedenfalls, aktiv in den Auswahlprozeß einbezogen zu werden.

Trotz aller Planung bleibt aber der Auslandseinsatz eine Herausforderung. Dem dadurch bedingten persönlichen Risiko für Mitarbeiter und Familie steht – auch bei noch so sorgfältiger Auswahl und Planung – immer ein Restrisiko auf Unternehmensseite gegenüber, das es einzukalkulieren gilt.

### 3. Auslandseinsatz – Interkulturelles Training und Betreuung

Wenn die Entscheidung für den Kandidaten gefallen ist, dieser zugestimmt hat und über Konditionen Übereinstimmung erzielt worden ist, hat das Unternehmen durch eine ganze Palette begleitender personalpolitischer Maßnahmen sowohl vor als auch nach der Ausreise die Möglichkeit, zum Gelingen des Auslandseinsatzes beizutragen. Diese integrationsfördernden Maßnahmen werden nach Trainings- und Betreuungsaktivitäten unterschieden.

Die Betreuung durch die PAA, die Vorgesetzten und Paten ist ein kontinuierlicher Prozeß, der schon vor der definitiven Entscheidung für den Auslandseinsatz beginnt und nach einer gelungenen Wiedereingliederung endet. Interkulturelle Trainings sind punktuelle Maßnahmen, die sich aber über den gleichen Zeitraum wie Betreuungsaktivitäten erstrecken.

#### 3.1 Interkulturelle Kompetenz

Das Hineinfinden in eine fremde Kultur und das Lernen von interkultureller Zusammenarbeit ist ein Anpassungsprozeß, zu dem der sog. Kulturschock gehört. Dieser umfaßt die Anpassungsschwierigkeiten in einer fremden Kultur. Es wird angenommen, daß bei der Anpassung an die fremde Umwelt verschiedene Phasen durchlaufen werden (*Oberg* 1974):

- **Begeisterung** für alles Neue, solange man im fremden Kulturraum von Erfahrenen begleitet wird. Besonderheiten des Gastlandes werden aus der Touristenperspektive gesehen, die Beziehungen zu den Einheimischen sind oberflächlich (Honeymoon).
- **Aggressionen** entstehen, sobald man sich selbst zurechtfinden muß, Fehler macht und dafür Ablehnung erntet. Das Bewußtwerden kultureller Unterschiede löst Gefühle des Verlustes („fish out of water“), der Frustration, Angst und des Ärgers aus. Erscheinungsformen des hier auftretenden Kulturschocks sind negative Kritik, akutes Heimweh, Isolation und Verzweiflung (Crisis).

- Zunehmende **Sprachkenntnisse**, die vermehrte Fähigkeit, in der neuen Kultur zurechtzukommen, und Humor, der über die Fehler lachen läßt, helfen, diese Talfahrt zu überwinden (Recovery).
- Der **Entsante** und dessen Familie **akzeptieren Mentalitätsunterschiede** und lernen sie sogar schätzen (Adjustment).

Das Konzept der interkulturellen Kompetenz besteht aus drei von einander abhängigen Dimensionen: einer kognitiven, einer affektiven und einer kommunikativ-verhaltensbezogenen. Bei der Vorbeugung und Überwindung von Anpassungsschwierigkeiten ist auf diesen drei Ebenen anzusetzen. Dieses Konzept hilft bei der Festlegung von Trainings- und Betreuungsmaßnahmen für Expatriates (siehe Abbildung 1).

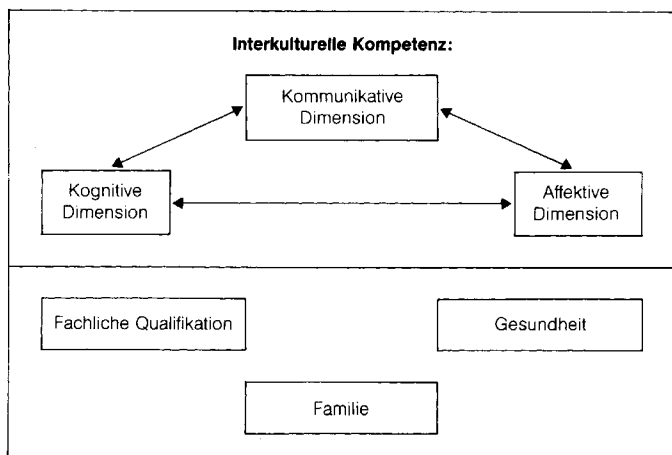


Abbildung 1: Faktoren für den Erfolg des Expatriates (Dinges 1983, S. 200)

Daneben gibt es weitere Faktoren, die den Erfolg des Expatriates beeinflussen. Wichtig sind ohne Zweifel die fachliche Qualifikation sowie die Gesundheit des Entsandten, und entscheidend ist die Familie für den Verlauf eines Auslandseinsatzes (Dinges 1983, S. 176–202).

### 3.2 Interkulturelles Training

In der Mehrzahl der Firmen wird die Notwendigkeit einer sprachlichen Vorbereitung gesehen (siehe Tab. 2). Die Wichtigkeit von **Sprachkursen** wird aber manchmal doch unterschätzt. Dem Argument, der Mitarbeiter lerne doch die Sprache vor Ort automatisch, kann entgegengehalten werden, daß dies die Arbeitsleistung in der Einarbeitungsphase erheb-

Tabelle 2: Seminare für den Auslandseinsatz (Wirth 1991)

Seminare für den Auslandseinsatz	Nennungen (%-Angaben)
Interne Sprachkurse	79
Externe Sprachkurse	79
Sprachkurse im Gastland	51
Interne Vorbereitungsseminare	14
Externe Vorbereitungsseminare	33
Interne kulturspezifische Vorbereitungsseminare	11
Kulturbezogenes Training im Gastland	5
Wiedereingliederungsseminare	2

Mehrfachnennungen waren möglich

lich mindert. Bevor ein Expatriate seine effektive Tätigkeit aufnimmt, sollte er sich in der Landessprache verständigen können („Good working knowledge“).

Sprachtrainings sind auch eine Methode, die Kultur des Landes kennenlernen zu können. Auch Ehepartnern sollte die Möglichkeit einer vorbereitenden Sprachschulung gegeben werden. Sie sind – ohne den Kontakt zum Unternehmen und die damit verbundene Gelegenheit, in der Muttersprache zu kommunizieren – oft noch stärker auf Grundkenntnisse der Gastlandsprache angewiesen („Survival knowledge“).

Sprachtraining sollte im Heimatland beginnen und dann im Gastland fortgesetzt werden. Nach einem Intensivkurs für Expatriates und ihre Familien in den ersten Monaten des Auslandseinsatzes ist ein begleitender Konversationskurs zum Aufbau des Wortschatzes und zur Festigung der Grundkenntnisse sinnvoll.

### 3.21 Seminar zur Vorbereitung auf den Auslandseinsatz

Größere Unternehmen mit entsprechend vielen Auslandseinsätzen haben die Möglichkeit, eigene Vorbereitungsseminare zu organisieren. Dies hat den Vorteil, sie auf die spezifische Unternehmenskultur ausrichten zu können. Selten reisen aber viele Expatriate gleichzeitig in *ein* Land, so daß länderspezifische Seminare oft nicht möglich sind.

Vergleicht man die Zeit, die anfällt, wenn in Einzelgesprächen immer wieder dieselben Fragen beantwortet werden müssen, mit der Dauer eines allgemeinen Informationsseminars, so kann dieses sogar weniger aufwendig sein. Außerdem profitieren die Teilnehmer in Gruppendiskussionen auch von den Fragen der anderen und alle erreichen einen einheitlichen Informationsstand. Das Programm eines solchen Seminars könnte folgendermaßen ablaufen:

1. Tag: Umzug und Wohnen
  - Visa und Ausreisebestimmungen
  - Gesundheitsvorsorge

Gehalts- und Steuerfragen

Bedeutung des Auslandseinsatzes für die Familie

Abends: länderspezifische Gesprächsrunden unter Beteiligung ehemaliger Entsandter und der PAA

2. Tag: Versicherungsfragen

Unternehmensorganisation

Auslandsaktivitäten

Personalpolitik Ausland unter Mitwirkung von Entscheidungsträgern des Unternehmens

In diesem Seminar sind die Ehepartner miteinbezogen. Methoden sind Vorträge, Diskussionen und Gruppengespräche (didaktischer Ansatz). Diese Art von Seminaren hilft v. a. für die ersten Wochen des Eingewöhnens im Ausland bzw. in der Auslandsgesellschaft (vgl. DGFP 1990).

### 3.22 Kulturbezogenes Interaktionstraining

Dieses firmeninterne Seminar ist kulturspezifisch, d. h. auf ein bestimmtes Land bezogen. Es ist konzipiert für Expatriates, aber auch für solche Mitarbeiter, die in ständigem Kontakt mit diesem Land stehen. Eingesetzt werden Trainer für interkulturelles Verhalten, die die Mentalitäten beider Kulturen kennen. Weiter werden Gäste aus diesem Land – z. B. Mitarbeiter, die sich vorübergehend im Stammhaus aufhalten – eingeladen, eine Rolle als Gesprächspartner im Planspiel zu übernehmen.

Der Schlüssel zum Erfolg dieses dreitägigen Workshops liegt in der moderierten Begegnung mit Vertretern der „fremden Kultur“ und der Chance, offene Fragen über länderspezifische Praktiken bei Arbeitssituationen zu besprechen (vgl. DGFP 1990).

Ziele: Die Teilnehmer sollen

- Einsichten gewinnen, was effektive Arbeitsbesprechungen in beiden Ländern kennzeichnet,
- lernen, die Vorgehensweisen, Erwartungen und Denkweisen der anderen zu verstehen,
- probieren, ob das eine oder andere Verhalten verstanden oder erlernt werden kann,
- die besten Methoden beider Seiten kombinieren und Synergien erarbeiten.

Ein Lernprozeß soll in Gang gesetzt werden.

Methoden:

- Die wesentlichen Workshop-Inhalte werden in beiden Sprachen erläutert.
- Plan- und Rollenspiele werden durchgeführt, die typische Arbeitssituationen simulieren.



- Videoaufnahmen werden analysiert.
- Es wird in gemischten Gruppen gearbeitet.
- Über die gewonnenen Einsichten und Umsetzungsvorstellungen wird ein Protokoll geschrieben.
- Abends informeller Austausch und Filmvorführungen.

### 3.23 Seminar zur interkulturellen Kommunikation

Das zweitägige Seminar eines privaten Institutes wendet sich sowohl an Mitarbeiter, die kurz vor einem Auslandsaufenthalt stehen, als auch an solche, die häufig Verhandlungen mit Ausländern führen.

Ziel: Im Vordergrund steht die Ausbildung von variabel einsetzbaren analytischen und strategischen Fähigkeiten für den Umgang mit Ausländern. Dazu gehören:

- Entwicklung eines Bewußtseins für die Kulturabhängigkeit des eigenen Verhaltens,
- Vermittlung von Einsicht in die Prozesse, die bei interkultureller Kommunikation ablaufen,
- Vermittlung von Einsicht in die Ursachen von Kommunikationsproblemen im interkulturellen Kontext,
- Veränderung von Erwartungshaltungen gegenüber Andersartigkeit,
- Vermittlung von Strategien zur Vermeidung und Lösung von interkulturellen Kommunikationsproblemen.

Methoden:

- Kurzreferate
- Fallstudien
- Simulationen
- Sensibilisierungsübungen.

Es handelt sich um ein kulturunspezifisches Seminar, denn es soll allgemein helfen, die interkulturelle Kommunikationsfähigkeit zu verbessern. Es will keine Vorbereitung auf eine bestimmte Kultur leisten, sondern vielmehr die Voraussetzungen dafür schaffen, daß die Kommunikation und Kooperation mit Angehörigen beliebiger Kulturen erfolgreicher verläuft.

### 3.24 Interkulturelles Kommunikationstraining

In diesem Fremdsprachentraining eines privaten Institutes werden kommunikative Kompetenz mit praxisrelevanten Inhalten eng verknüpft. Es handelt sich also um Verhaltens- und Sprachtraining in einem. Mit der Vermittlung der Sprache wird gleichzeitig verfolgt, kulturelle Zusammenhänge besser zu verstehen und im eigenen Verhalten zu berücksichtigen. Zielgruppe sind neben den künftigen Expatriates auch Mitarbeiter, die ausländische Märkte beobachten und bearbeiten.

Ziele:

- Handlungsorientierte Einsichten in die Dynamik interkultureller Verhältnisse gewinnen, um sich in ihnen selbständig und effizient verhalten zu können.
- Interkulturelle Fertigkeiten werden trainiert:
  - Tolerierung von Zweideutigkeit
  - Vermeidung von vorschnellen Bewertungen
  - Entwicklung von Einfühlungsvermögen.

Methoden:

- Literaturstudium: „Interkulturelle Kommunikation, Wirtschaftsartikel“ (vierwöchige Vorbereitung)
- Dreitägiges Seminar mit Simulationen, Rollenspielen, Video-Case-Studies, Präsentationen, Debatten
- Dreimonatige Aktionsphase
- Follow-up-Seminar.

Dieses Training ist stark erfahrungsorientiert. Die Teilnehmer können durch ein breites methodisches Instrumentarium aktiv mitarbeiten. Es gibt eine enge Verzahnung kognitiver, affektiver und verhaltensorientierter Lernziele.

Denkbar wäre auch eine Kooperation zwischen Unternehmen mit dem Ziel, gemeinsam interkulturelle Trainingsprogramme zu konzipieren und durchzuführen. Sie ließen sich wegen der größeren Zahl der potentiellen Teilnehmer öfter abhalten. Die Wahrscheinlichkeit, daß ein kulturspezifisches Training gerade vor der Abreise eines Expatriates stattfindet, wird größer. Bei der Entwicklung könnten Erfahrungen von Unternehmen und Institutionen anderer Länder einbezogen und nebenbei Kriterienkataloge zur Bewertung der Arbeit externer interkultureller Trainer und Sprachschulen erstellt werden.

### 3.3 Betreuung des Expatriates und dessen Familie

Braucht ein Expatriate Betreuung? Sollte man nicht erwarten, daß er selbst Manns (oder Frau) genug ist, um darauf verzichten zu können? Unternehmen achten darauf, nicht zu viel zu betreuen, den Mitarbeiter aber auch nicht allein seiner Eigeninitiative zu überlassen.

In der Auslandsgesellschaft darf jedoch auch nicht der Eindruck entstehen, daß der Mitarbeiter wegen des „guten Stammhaus-Kontakts“ keine Betreuung vor Ort braucht. Die Kollegen merken schnell, wenn der Expatriate zu häufig am Fax-Gerät steht, um sich in Entscheidungssituationen bei der zuständigen Fachabteilung im Stammhaus abzusichern. Die Betreuung durch die Stammgesellschaft darf der Integration in das lokale Team nicht schaden.

Um den entsandten Mitarbeiter nicht aus den Augen zu verlieren, wird dieser zwar in den aufnehmenden Bereich voll integriert, gleichzeitig aber ein ruhendes Arbeitsverhältnis mit der entsendenden Gesellschaft aufrechterhalten. „Betreuer“ sind die jeweilige für die Versetzung zuständige PAA, die Personalabteilung im Gastunternehmen, aber auch die Vorgesetzten im Gast- und im Stammunternehmen. In zunehmendem Maße werden zusätzlich Paten im Stammhaus und in der Auslandsgesellschaft bestimmt.

Die PAA ist vor allem für die Vorbereitung des Expatriates und seiner Familie auf den Auslandseinsatz verantwortlich. Aber auch während des Auslandsaufenthaltes gilt es, den Kontakt zu pflegen. Dies gibt dem Mitarbeiter die Gewißheit, nicht vom Stammhaus abgeschnitten zu sein. Die Weiterentwicklung des Expatriates mitzuverfolgen, ist wichtig, denn die PAA ist für die Wiedereingliederung mitverantwortlich. Ansonsten ist die Personalabteilung im Ausland für den Expatriate bzw. dessen Familie der Ansprechpartner.

Die Aufgabe des **Vorgesetzten vor Ort** unterscheidet sich wenig von einer gewöhnlichen Vorgesetztenaufgabe. Eine Besonderheit ist, daß in vielen Unternehmen der frühere Vorgesetzte im Inland weiter Verbindung mit dem Expatriate hält. Nur ist dann darauf zu achten, die Kompetenzen zwischen dem Vorgesetzten vor Ort und dem früheren Vorgesetzten klar abzugrenzen. Die Integration wird durch die Weisungsgebundenheit an den Vorgesetzten vor Ort und die eindeutige Klärung des Umfangs der Berichtspflichten gegenüber dem Fachvorgesetzten im Stammhaus erleichtert.

Die Betreuung durch Personalabteilung und Vorgesetzten kann durch einen **Paten** unterstützt werden. Einige große Unternehmen haben ein institutionalisiertes Patensystem für ihre Nachwuchsführungskräfte aufgebaut, um deren Entwicklungsweg vom Wohlwollen des jeweils direkten Vorgesetzten unabhängiger zu machen. Aber es gibt auch Patensysteme speziell für Expatriates.

Der **Pate im Stammhaus**, der auch der ehemalige Vorgesetzte sein kann, hält Kontakt zum Expatriate und zu dessen Vorgesetzten, versorgt ihn mit formellen und informellen Informationen aus dem Stammhaus und setzt sich für die Belange des Mitarbeiters während dessen Abwesenheit und bei dessen Rückkehr ein. Der **Pate in der Auslandsgesellschaft** sollte eine international erfahrene Führungskraft sein, die Rat geben und „Sand aus dem Getriebe“ entfernen kann, der zwischen Expatriate und Vorgesetztem entstehen könnte. Nach Möglichkeit sollte der Auslands-pate mit dem Entsandten schon vor dessen Auslandseinsatz in Kontakt gekommen sein.

### 3.31 Vor der Ausreise

Viele Informationen, die während des Auswahlprozesses an den Mitarbeiter weitergegeben werden, dienen gleichzeitig seiner Vorbereitung. Nach der Entscheidung für einen Kandidaten wird unter der Federführung der PAA ein spezifisches Vorbereitungsprogramm ausgearbeitet. Neben den bereits vorgestellten Vorbereitungsseminaren, ergab die Umfrage eine Reihe weiterer Maßnahmen (vgl. Tab. 3).

Tabelle 3: Vorbereitung auf den Auslandseinsatz (Wirth 1991)

Vorbereitung auf den Auslandseinsatz	Nennungen (%-Angaben)
Vorbereitungsgespräch	91
Gespräche mit ehemaligen Expatriates	70
Fachliche Vorbereitung	83
Länderkundliche Informationen	62
Look-and-see-trip	52

Mehrfachnennungen waren möglich

In **Vorbereitungsgesprächen** werden dem Mitarbeiter die Vertragsbedingungen in allen Einzelheiten erläutert. Außerdem hat dieser die Möglichkeit, alle für ihn wichtigen Fragen anzusprechen und zu klären. Neben der **Vertragsgestaltung** sind dies vor allem Fragen der **Wiedereingliederung**. Eine große Rolle spielen Themen wie Umzug, Wohnung, Berufschancen für den Ehepartner, Schule für die Kinder. Erfahrungsgemäß wird vom Mitarbeiter und dessen Bereich oft die Vorbereitung unterschätzt und deshalb versucht, den Zeitaufwand dafür zu reduzieren. Institutionalisierte Seminarprogramme und eine gute Planung können dem entgegenwirken. Der Zeitaufwand speziell für **individuelle Beratung** ist von Mitarbeiter zu Mitarbeiter sehr unterschiedlich. Experten nennen für Vorbereitungsgespräche mit Expatriate-Kandidaten einen Durchschnittswert von 10 bis 15 Stunden. Der Mitarbeiter muß spüren, daß das Unternehmen sich ihm widmet und behilflich ist.

Bewährt haben sich **Gespräche mit ehemaligen Expatriates** oder „Deutschlandurlaubern“, die in den meisten Fällen gerne ihre wertvollen Insider-Tips weitergeben. Diese Gespräche werden in den Unternehmen durch Weitergabe von Adressen oder durch Übernahme der Fahrtkosten zur Wohnung des Rückkehrers gefördert. Die PAA kann bei der Vorauswahl darauf achten, daß beim auslandserfahrenen Kollegen dessen Auslandseinsatz nicht zu lange zurückliegt und daß dieser durch positive Erinnerungen motivieren kann.

Für die **fachliche Vorbereitung** gibt es kein Standardprogramm. Da in vielen Ländern eine breite Fachkenntnis erwartet wird, organisiert der Inlandsbereich in Abstimmung mit der Auslandsgesellschaft ein ergän-

zendes Informationsprogramm mit dem Durchlauf verschiedener Abteilungen. Dieses kann, je nach Einsatz, mehrere Monate dauern. Häufig hat der Mitarbeiter vorab seinen zukünftigen Arbeitsplatz im Ausland besucht, so daß er einschätzen kann, was ihm an Informationen und Kenntnissen fehlt.

Von einem im Ausland eingesetzten Mitarbeiter wird ein hohes Maß an Eigeninitiative erwartet. So kann damit gerechnet werden, daß er sich selbst die verschiedenen Informationsquellen erschließt. Weil es effizienter ist, geben Firmen aber oft Hilfestellungen und vermitteln **länderkundliche Informationen** über das Gastland. Es hat sich in einem Unternehmen bewährt, von Mitarbeitern, die im entsprechenden Entsendungsland bereits tätig sind, mittels Fragebogen aktuelle und in gängigen Nachschlagewerken nicht erhältliche Informationen zu erheben. Mitarbeiter können dann vor ihrer Ausreise die über das Tätigkeitsland vorhandenen Bogen einsehen.

Weitere Materialien werden von externen Organisationen wie dem Bundesverwaltungsamt oder den jeweiligen Botschaften veröffentlicht. Möglichkeiten der Vorbereitung, die vom Engagement des Mitarbeiters abhängen, sind Besuche von kulturellen Veranstaltungen und Ausstellungen des Ziellandes sowie das Lesen von Zeitungen des zukünftigen Gastlandes.

**Look-and-see-trips** zusammen mit dem Ehepartner ins Entsendungsland, um sich vorab am Arbeitsplatz und im Land selbst orientieren zu können, sind zur Zeit nur selten auf breiter Basis eingeführt und werden meist unsystematisch praktiziert. Nur selten wird dazu ermutigt. Entweder sind sie Verhandlungssache, es liegt an der Initiative des einzelnen, oder sie sind gar nicht möglich. Experten empfehlen aber den Look-and-see-trip als zwar teure, aber sinnvolle Investition, zumindest in den Fällen, in denen die Familie schulpflichtige Kinder hat und es sich um einen Entsendungsposten in Übersee handelt.

Die Dauer eines solchen Aufenthalts sollte wegen der Gefahr eines falschen Ersteindrucks ausreichend bemessen sein. Ein- bis zweiwöchige Informationsreisen geben dem Auslandskandidaten und dessen Ehepartner Gelegenheit, einen ersten Einblick in das Arbeitsumfeld sowie einen Überblick über die Wohnungssituation zu bekommen und die Schulsituation zu klären. Ehefrauen könnten dort von den Frauen der lokalen Führungskräfte betreut werden und dadurch fühlen, daß sie nicht ins Leere kommen. Dieser Vorbesuch ist nicht nur für die Familie des Mitarbeiters positiv, sondern kann sich auch für das Unternehmen bezahlt machen. Die Vorbereitung wird erleichtert, und die Anlaufzeit bei Arbeitsbeginn verkürzt sich erheblich.

### 3.32 Betreuung im Einsatzland

Die Betreuung im Gastland ist sehr stark von der Initiative der Personalabteilung vor Ort abhängig. Aufgabe des Vorgesetzten vor Ort ist es, einen Einarbeitungsplan zu erstellen. Er ist verantwortlich für alle Aspekte der Führung. Zur Aufrechterhaltung des Kontaktes zum Stammhaus werden von Firmen unterschiedliche Möglichkeiten genannt (vgl. Tab. 4).

Tabelle 4: Kontakt zum Stammhaus (Wirth 1991)

Kontakt zum Stammhaus	Nennungen (%-Angaben)
Werkzeuging, Rundbriefe, Führungskräfte-Informationen	83
Nachrichten über personelle und organisatorische Veränderungen	76
Spezielle Publikationen für Expatriates	8
Internationale Zeitungen, Fachzeitschriften	35
Informationsaufenthalt im Stammhaus	62
Teilnahme an inländischen Bildungsmaßnahmen	52
Teilnahme an inländischen Beurteilungsverfahren	30
Fortschreibung des Inlandsgehalts	76
Fortschreibung der hierarchischen Einstufung	48

Mehrfachnennungen waren möglich

Damit keine Informationslücken entstehen, werden in den meisten Unternehmen regelmäßig erscheinende **firmeninterne Mitteilungen** wie Rundschreiben und Werkszeitschriften, aber auch Nachrichten über personelle und organisatorische Änderungen an Entsandte verschickt. Auch spezielle Publikationen werden für Expatriates erstellt. Diese lohnen sich natürlich erst bei einer bestimmten Zahl von Adressaten. Trotzdem erstaunt es, daß große Unternehmen dieses Medium nicht häufiger nutzen; kann man doch damit den besonderen Stellenwert der Expatriates herausstellen und durch Beiträge einzelner Entsandter auch Querinformationen fließen lassen.

**Informationsaufenthalte im Stammhaus** dienen dem Erfahrungsaustausch, der Kontaktpflege und der Berichterstattung. Diese Informationsaufenthalte finden von Unternehmen zu Unternehmen und von Mitarbeiter zu Mitarbeiter in unterschiedlichen Abständen und mit unterschiedlicher Dauer statt.

Wenn Firmen solche Kontaktbesuche fördern, sind sie in der Regel auch relativ häufig. Die Dauer variiert von drei Tagen bis 3 Wochen und beträgt im Durchschnitt eine Woche. Wegen der meist hohen Reisekosten wird oft der Aufenthalt im Stammhaus mit dem Heimaturlaub des Entsandten verbunden. Für Heimaturlaub und Heimflug gibt es gesonderte Regelungen, auf die im Abschnitt „Vertragsgestaltung“ eingegangen wird.

Etwa ein Drittel der Unternehmen bezieht seine Auslandsmitarbeiter in das **inländische Beurteilungsverfahren** ein. Bei der jährlichen Beurteilung sollten der entsendende und der aufnehmende Bereich bei der Feststellung der Leistung und Überprüfung des Entwicklungspotentials zusammenwirken.

Die **Fortschreibung des Inlandsgehalts** scheint in deutschen Unternehmen usus zu sein. Durch eine regelmäßige Information über die Weiterentwicklung des fortgeschriebenen Inlandsgehalts kann der Gefahr begegnet werden, daß der Expatriate aufgrund seiner im Ausland erreichten Position mit zu hohen Erwartungen an die Inlandsposition zurückkehrt.

### 3.33 **Betreuung der Familie**

Eine Versetzung in ein anderes Land stellt für die Familie des Mitarbeiters eine Herausforderung dar. Lernt die Familie in einer ungewohnten Umgebung als eine Einheit zu leben, erbringt der Auslandsaufenthalt nicht nur eine Horizonterweiterung für jeden einzelnen, sondern auch für die Familie als Ganzes.

In unserer Gesellschaft steigt der Anteil von Frauen mit einem qualifizierten Bildungsabschluß. Dies hat zur Folge, daß immer mehr Frauen auch nach ihrer Heirat und teils sogar nach der Geburt ihrer Kinder berufstätig bleiben wollen. Das in der Ausbildung Erworbene möchte man auch weitergeben und umsetzen. Für **berufstätige Frauen**, die ihren Mann bei einem Auslandsaufenthalt begleiten, ergeben sich Schwierigkeiten beim Stellenwechsel. Für Männer, die ihre Frau begleiten, kommt noch hinzu, daß es in vielen Ländern nicht sozial erwünscht ist, wenn Männer keiner Arbeit nachgehen.

Die Unterstützung bei der Stellensuche des Ehepartners ist bislang sehr selten. Nur jedes vierte Unternehmen engagiert sich, indem es z. B. die Kosten eines Personalberaters übernimmt, der eine adäquate Stelle sucht oder einen Personalaustausch mit befreundeten, am Einsatzort tätigen Firmen organisiert. Dies ist finanziell attraktiv, weil die Auslandszulagen und die zusätzlichen Kosten, die z. B. für Wohnung und Lebenshaltung erstattet werden, für den Ehepartner des Expatriates dann nicht noch einmal gezahlt werden müssen. Eine geeignete entgeltliche Aufgabe zu finden, scheitert aber in den meisten Ländern außerhalb der EG an der fehlenden Arbeitserlaubnis.

Über das Maß der Verantwortung von Firmen gibt es unterschiedliche Auffassungen. Einig sind sich die Experten jedoch darüber, daß eine finanzielle Kompensation des entgangenen Gehaltes des Ehepartners nicht in Betracht kommt. Erstens ist es schwierig, hier eine gerechte Grenze zu ziehen, und zweitens wird dadurch das Problem nicht gelöst. Geld kann helfen, nicht unzufrieden zu werden, aber es kann selten

dazu beitragen, zufrieden zu sein. Der Ehepartner sucht trotz der positiven finanziellen Situation weiter nach einer sinnvollen Aufgabe.

Der Entsandte steht von Anfang an durch seinen Beruf in sozialen Beziehungen, die Kinder durch die Schule. Für den Ehepartner gibt es dagegen weniger Möglichkeiten, Kontakte zu knüpfen. Neue Aufgaben könnten die Ehepartner z. B. in kulturellen und karitativen Bereichen finden, in ihren Hobbys, aber auch in internationalen bzw. deutschen Schulen oder Kirchen und in Goethe-Instituten. Das entsendende Unternehmen kann entsprechende Kontakte vermitteln oder organisatorische Voraussetzungen treffen, damit der Informationsfluß funktioniert. Zu bedenken ist hierbei aber, daß eine ausschließliche Orientierung an deutschen Club und anderen deutschen Einrichtungen die Integration im Gastland erschweren kann.

Weiter könnte ein **internationaler Club für alle Expatriate-Familien des Unternehmens** am Standort gegründet werden, für den die Personalabteilung und einzelne Mitglieder aus Expatriate-Familien verantwortlich sind. Ziel ist es zu erreichen, daß sich Expatriates auch gegenseitig helfen und daß sich dadurch für die Helfer gleichzeitig eine sinnvolle Aufgabe entwickelt.

Eine Alternative zu den bisher noch sehr seltenen Familienbetreuungsmaßnahmen ist die Vermittlung einer **Gastfamilie**, die dazu beiträgt, daß Kontakte außerhalb des Berufes auch mit Einheimischen geknüpft und gepflegt werden. Daneben kann die Personalabteilung vor Ort auch bei der **Wohnungssuche** Hilfestellung leisten. Die PAA im Heimatland hilft entsprechend bei Schwierigkeiten mit der Hausverwaltung während der Abwesenheit des Entsandten.

### 3.34 Betreuung nach der Rückkehr

Wiedereingliederung (WE) beginnt mit der Einbeziehung des Auslandseinsatzes in eine langfristige internationale Personalentwicklungsplanung. Viele WE-Probleme haben ihre Ursache in einer mangelnden Planung. Ein weiterer Grund liegt aber in der persönlichen Sphäre des Expatriates und dessen Familie. Sie erleben nicht selten nach der Rückkehr ins Heimatland Anpassungsschwierigkeiten. Deshalb ist die Betreuung der Entsandten und deren Familien mit dem Tag der Rückkehr auch noch nicht abgeschlossen.

Oft werden die Mitarbeiter mit dem Hinweis, der Auslandseinsatz bedeute einen Karrieresprung, geworben. Dadurch steigt das Anspruchsniveau. Auch die vielfach größere Selbständigkeit in der oft kleineren und weniger spezialisierten Auslandsgesellschaft erhöht die Erwartungen an Gestaltungsmöglichkeiten in der neuen Position im Stammhaus. Wenn sich ein Mitarbeiter während des Auslandsaufent-



haltes zum Unternehmer entwickelt hat, tut er sich – wieder zurück – schwer mit eng abgezielten Zuständigkeiten.

Rückkehrer berichten häufig, die Integration ins Gastland sei nicht so schwierig gewesen wie die Reintegration in die Heimat. Sie haben ihre Wertemuster teilweise so weit verändert, daß selbst der Kontakt zu den Familienmitgliedern schwerfällt.

Um potentielle Anpassungsschwierigkeiten bei der Wiedereingliederung aufzufangen und Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch zu geben, können WE-Seminare angeboten werden.

Die Wiedereingliederung wird auch durch firmenseitige Hilfen bei organisatorischen Fragen erleichtert. So sollte der Expatriate noch im Ausland Informationen zur Vorbereitung seiner Rückkehr erhalten (z. B. Steuern, Versicherungen, Wohnungssuche, Umzug, Rückkehruntersuchungen).

Um Diskrepanzen zwischen dem Informationsstand des Stammhauses und der Auslandsgesellschaft auszugleichen, wird dem zurückgekehrten Expatriate vielfach die Möglichkeit zur Fortbildung geboten. Idealerweise sollte aber erst überhaupt kein Defizit entstanden sein, wenn der Entsandte mit ausreichend Informationen versorgt wurde und wenn Informationsbesuche im Stammhaus regelmäßig stattgefunden haben.

Probleme entstehen häufig auch bei der Wiedereingliederung der Kinder in das deutsche Schulsystem. Kosten für Nachhilfeunterricht, der einen Rückanschluß an den deutschen Lehrplan ermöglicht, werden i. d. R. während einer befristeten Zeit von der Firma übernommen.

Eine weitere Hilfestellung bei der Wiedereingliederung leistet das Abfordern von gemachten Erfahrungen der Entsandten. Wenn der Mitarbeiter einen Zusammenhang zwischen seinem Auslandsaufenthalt und der neuen Aufgabe im Heimatland erkennt, fällt es ihm leichter, WE-Schwierigkeiten zu überwinden. Rückkehrer beklagen sich – häufig zu Recht – über das mangelnde Interesse der Organisation an ihren Auslandserfahrungen.

#### 4. Vertragsgestaltung bei Auslandseinsätzen

Bei Auslandseinsätzen gibt es im Vergleich zu Arbeitsverhältnissen im Inland eine Fülle von Besonderheiten, die zum einen allgemein in sogenannten **Entsendungsrichtlinien** und zum anderen in **individuellen Verträgen** geregelt werden. Viele Unternehmen, die über mehrere Jahre Auslandseinsatz-Praxis verfügen, haben diesen juristisch-administrativen Teil des Auslandseinsatzes inzwischen aufgearbeitet. Der Schwerpunkt liegt bei diesen Firmen darauf, neben den materiellen weitere immaterielle Anreize für einen Auslandseinsatz zu schaffen. Trotzdem

werden die Vertragsbedingungen auch in Zukunft ein wesentliches Thema der Auslandseinsatz-Experten bleiben.

Zielsetzung ist es jedoch nicht so sehr, die materiellen Vorteile der Expatriates weiter auszubauen, als vielmehr ein faires System im Sinne einer durchgängigen Linie und eines weltweit anzuwendenden Rahmens zu schaffen, das für die Mitarbeiter klar verständlich ist und individuell flexibel bleibt.

Kandidaten für einen Auslandseinsatz müssen Punkt für Punkt davon überzeugt werden, daß neben den beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten

- bei der Vergütung immaterielle Belastungen berücksichtigt werden (**angemessene Vergütung**),
- erhöhte Kostenbelastungen im Ausland fair und großzügig ausgeglichen werden (**Ausgleich zusätzlicher Kosten**) und
- die Familie ausreichend gesichert und betreut wird (**soziale Sicherheit**).

Diese Verhandlungssituation erfordert plausible, nachvollziehbare und praktikable Methoden der Vertragsgestaltung. In der Praxis haben sich im wesentlichen zwei Arten des Auslandseinsatzes mit entsprechenden **Vertragstypen** herausgebildet: die **Versetzung** und die **Delegation**. Die hierfür kennzeichnenden Kriterien sind in Tabelle 5 zusammengefaßt.

Tabelle 5: Auslandseinsatz-Arten

	Versetzung	Delegation
Dauer	4 bis 8 Jahre	3 bis 14 Monate
Begrenzung	mindestens 2 Jahre	maximal 2 Jahre
Vertrag	Auslandsgesellschaft	Stammhaus
Gehalt	Auslandsgehalt auf Basis Nettovergleich	Inlandsgehalt und Zulagen

#### 4.1 Versetzung

Bei längerfristigem Einsatz wird der Mitarbeiter – wie der Begriff „Versetzung“ bereits sagt – in die Auslandsgesellschaft eingebunden. Er zieht mit seiner Familie ins Gastland um, sein Gehalt bekommt er direkt durch die Auslandsgesellschaft in der dortigen Währung. Es gibt aber Möglichkeiten, einen Teil des Gehaltes trotzdem in der Währung des Heimatlandes auszubezahlen.

Der mit dem Stammhaus bestehende Vertrag wird zum Ruhen gebracht. Das Arbeitsverhältnis wird – wie beim Wehrdienst oder beim Erziehungsurlaub – nicht gelöst. Es entfallen die Hauptpflichten der Arbeit und des Arbeitsentgelts vorübergehend, während die Nebenpflichten wie Fürsorge- und Treuepflicht bestehenbleiben. Bei der Been-

digung des Arbeitsverhältnisses im Ausland leben die vertraglichen Bindungen zwischen Arbeitnehmer und Muttergesellschaft wieder voll auf.

In einer zusätzlichen Vereinbarung zwischen Muttergesellschaft und Mitarbeiter – dem Kernstück der Vertragsgestaltung – werden spezielle, den Auslandseinsatz betreffende Bedingungen geregelt. Sie dienen der gegenseitigen Absicherung, stärken die Einheitlichkeit der Regelungen innerhalb des Unternehmens und die Bereitschaft der Mitarbeiter zur Übernahme einer Auslandstätigkeit. Daneben schließt das aufnehmende Unternehmen mit dem Mitarbeiter einen Arbeitsvertrag, der sich nach den lokalen Verhältnissen richtet und der keine über die Vereinbarungen des Stammhauses hinausgehenden Bestimmungen enthalten sollte.

Falls keine juristisch selbständige Auslandsgesellschaft existiert, in die der Mitarbeiter eingegliedert werden kann, ist trotz der längeren Dauer eine Delegation erforderlich. Die Vertragsbedingungen sollten dann aber dennoch nach dem Muster einer Versetzung gestaltet werden, um bei der Gründung einer Auslandsgesellschaft einer Schlechterstellung des Delegierten gegenüber dem Versetzten vorzubeugen.

#### **4.11 Allgemeine Vertragsvereinbarungen**

##### **Aufgabe**

Aufgabe(n) und Verantwortung des entsandten Mitarbeiters sollen vorher eindeutig und einvernehmlich zwischen Heimatgesellschaft, Gastgesellschaft und Mitarbeiter festgelegt werden. Im Vertrag wird die Funktionsbezeichnung genannt. Falls erforderlich, können Aufgabenstellung und Verantwortungsbereich in einer separaten Stellenbeschreibung spezifiziert werden.

##### **Dauer**

Eine Befristung von vier Jahren erleichtert nicht nur die Verhandlungen mit dem Mitarbeiter, sondern ermöglicht auch eine Weiterführung in der deutschen Sozialversicherung. Wünscht das Unternehmen, den Mitarbeiter vorzeitig zurückzurufen, ist dies mit einer Frist von drei Monaten möglich. Möchte der Mitarbeiter vorzeitig ins Heimatland zurückkehren, sollte er dies zwölf Monate vorher ankündigen. Wollen Mitarbeiter und Auslandsgesellschaft nach Auslaufen des Vertrages eine weitere Zusammenarbeit, wird der Expatriate vertraglich lokalen Kräften gleichgestellt. Zusätzliche Leistungen des Stammhauses mit Ausnahme der Altersversorgung entfallen dann meist. Einige Firmen sind derzeit dabei, „Dauer-Entsante“ systematisch auf lokale Basis umzustellen. Die Gelder, die dadurch eingespart werden, können in Versetzungen von Nachwuchskräften investiert werden.

### Vergütung

Die Festlegung des Einkommens ist eine der schwierigsten Aufgaben von Personalverantwortlichen. Die Bezüge für eine Auslandstätigkeit entsprechen der Wertigkeit der Position, der persönlichen Leistung und den besonderen Verhältnissen des Landes. Sie sollen außerdem ein Anreiz sein, sich ins Ausland versetzen zu lassen.

Damit der Versetzte den Anschluß an die heimische Gehaltsentwicklung behält, wird sein Inlandsgehalt in Form eines „Schattengehaltes“ mit fiktiven Bezügen fortgeschrieben. Dieses Schattengehalt wird entsprechend der Entwicklung eines vergleichbaren Mitarbeiters im Heimatland und gegebenenfalls der eigenen Entwicklung des Versetzten im Ausland regelmäßig angepaßt. Experten empfehlen dagegen, die hierarchische Einstufung des Mitarbeiters während des Auslandseinsatzes nicht zu verändern. Es erleichtert die Wiedereingliederung, wenn der Mitarbeiter – zurück in Deutschland – erst mit Übernahme der entsprechenden Funktion eingestuft wird. In der Praxis hält sich nur etwa jedes zweite Unternehmen an diese Empfehlung.

### Wiederbeschäftigung

Da für die Rückkehr eine in Betracht kommende Position im voraus nicht festgelegt werden kann und die Entwicklung des Mitarbeiters im Ausland nicht vorherzusehen ist, ist es erforderlich, eine Wiederbeschäftigungszusage **in allgemeiner Form** zu geben. Sie hilft dem Mitarbeiter bei seiner Entscheidung für einen Auslandseinsatz und gibt ihm die Sicherheit, daß ihm nach der Rückkehr eine seinen Erfahrungen und Fähigkeiten entsprechende Tätigkeit übertragen wird. Die gehaltliche Einstufung entspricht dabei der zu übernehmenden Position, mindestens aber dem fortgeschriebenen Inlandsgehalt.

### Kündigung

Einem ins Ausland versetzten Mitarbeiter wird ganz selten gekündigt. Hat die Firma dennoch einmal eine Veranlassung dazu, sollte der Mitarbeiter zuerst ins Stammhaus zurückgerufen werden und dann die Kündigung ausgesprochen werden. So schließt man Komplikationen im Ausland von vornherein aus. Für die reguläre Rückkehr des Expatriates ins Stammhaus bedarf es keiner Kündigung. Mit Ablauf der Frist oder der einvernehmlichen Verlängerung endet das Arbeitsverhältnis mit der Auslandsgesellschaft. Der Vertrag mit der Muttergesellschaft lebt ohne weitere Willenserklärung wieder auf.

### Nicht verheiratete Partner

Stellen Firmen bei Auslandseinsätzen „eheähnliche“ Lebensgefährten den Ehegatten gleich? Dies ist in deutschen Unternehmen nicht üblich,

Kosten für den mitreisenden, nichtverheirateten Partner werden also nicht übernommen. In vielen Fällen verweigern auch die Länder eine Aufenthaltsgenehmigung. Darum und auch aus versicherungsrechtlichen Gründen ist es empfehlenswert, das Thema der Begleitung durch einen Lebensgefährten in der Privatsphäre des Mitarbeiters zu belassen.

#### 4.12 Nebenleistungen

##### Umzug

Die Kosten für den Umzug ins Gastland und auch zurück ins Heimatland und dessen Versicherung werden von der Firma getragen. Kommt die jeweils abgebende Einheit für die Kosten auf, vereinfacht dies die Abwicklung und es entstehen devisenrechtliche Vorteile. Sollte auf eine Mitnahme des Hausrats in das Einsatzland verzichtet werden, wird in der Regel eine Umzugspauschale bezahlt. In der Praxis wird diese Umzugspauschale auf recht vielfältige Weise errechnet, z. B. nach einem bestimmten Prozentsatz der ersparten Umzugskosten, die von einem Spediteur veranschlagt werden. Statt der Umzugskostenpauschale kann auch die Übernahme der Kosten für die Einlagerung von Möbeln im Stammland mit unterschiedlichen Obergrenzen (z. B. nach dem Auslandsumzugskostenrecht oder bis zu 200,- DM monatlich) erfolgen.

Kosten für Wohnungseinrichtungen – auch Umzugsnebenkosten oder Gardinengeld genannt – werden in der Regel zur Hälfte von der Firma übernommen. Erstattet wird nach Vorlage von Quittungen. Die in der Bundesumzugsordnung aufgeführten steuerlichen Freigrenzen sollten dabei ausgeschöpft werden. In der Praxis werden aber auch vielfach Pauschalen für Umzugsnebenkosten gezahlt. Einige Unternehmen haben eine sogenannte Starthilfe eingeführt, die neben dem Gardinengeld auch Trennungsschädigung, Hotelübernachtung u. a. enthält. Diese Starthilfe beträgt, je nach Familiengröße, Einkommen und Wohnung zwischen DM 4000 und DM 22 000.

##### Wohnung

Das Stammhaus schließt für die Reise zum Einsatzort und zurück eine Reisegepäckversicherung ab – am besten eine Gruppenversicherung. Die Versicherung aller anderen Dienstreisen ist Sache der Auslandsgesellschaft.

Es ist Aufgabe des Mitarbeiters, sich am Einsatzort eine Wohnung zu suchen. Bei ihrer Anmietung wird ein Eigenanteil festgesetzt, z. B. 15 % des letzten Heimatgehaltes. Der darüber hinausgehende Mietbetrag für ein angemessenes Objekt wird als „Mietzuschuß“ von der Firma getragen. Mit dem Kauf eines Hauses sollte die Firma sich normalerweise nicht belasten. Und auch in den wenigen Ausnahmefällen, in denen ein Hauskauf sinnvoll sein kann – z. B. in Großbritannien, Australien und

in den USA – sollte dies stets in Eigenverantwortung des Mitarbeiters geschehen. Der Arbeitgeber wird nur beratend tätig und gleicht die Kosten eines Maklers aus. Eventuell gewährt er ein Firmendarlehen.

Die Wohnung im Heimatland wird bei längeren Einsätzen meist vermietet oder ganz aufgegeben. Einige Unternehmen mieten solche Wohnungen zum Marktwert an und vermieten sie weiter. Hat der Mitarbeiter seine heimische Wohnung aufgegeben, wird sich das Unternehmen in Zeiten eines engen Wohnungsmarktes nach seiner Rückkehr für einen begrenzten Zeitraum an seinen Mietkosten beteiligen.

Spezielle Dienstleistungsunternehmen bieten in den USA seit Jahren übliche „Relocation Services“ an. Dieser Service löst die typischen Probleme des berufsbedingten Wohnsitzwechsels wie Ver- und Ankauf von Wohneigentum sowie Vermietung und Anmietung von Wohnungen. Vorteile für das Unternehmen sind: Transparenz der Kosten, effiziente Abwicklung und durch Zeitersparnis für die Mitarbeiter letztlich auch geringere Kosten.

### Schulskosten

Damit sich die Kinder des Mitarbeiters nach der Rückkehr wieder reibungslos in das deutsche Schulsystem reintegrieren, übernimmt die Firma die Kosten für die deutsche Schule im Ausland und auch die oft anfallenden Fahrtkosten dorthin. Die Kosten für eine internationale Schule werden nur getragen, wenn keine deutsche Schule vorhanden ist. Besuchen die Kinder ein Internat, wird meist ein angemessener Sockelbetrag von der Firma übernommen. In diesen Fällen werden auch regelmäßige – z.B. mindestens jährliche – Besuchsreisen zu den Eltern erstattet.

### Clubbeiträge

Mitgliedsbeiträge für Clubs (Sport-, Country-Club, ...) werden in Abhängigkeit vom Land, von der Funktion und dem geschäftlichen Erfordernis gezahlt. Es gibt in den Firmen recht unterschiedliche Regelungen: Einige bezahlen wohl die Beitrittsgebühr, nicht aber die laufenden Beiträge. Andere Firmen zahlen nur in Fernost Clubbeiträge, wieder andere nur in Hardship-Ländern oder Ländern, in denen es obligatorisch ist, Clubmitglied zu sein.

### PKW

Auch ein Dienstwagen wird nicht generell, sondern in einigen Firmen nur bei Erfordernis und in anderen in Abhängigkeit von der Position genehmigt. Da eine Überführung des eigenen PKW vom Heimatland ins Gastland in den seltensten Fällen sinnvoll ist, erstattet das Unternehmen beim Verkauf des Wagens häufig die Differenz zwischen dem Schätzwert und dem Verkaufserlös.

### Arbeitszeit und Urlaub

Um dem Mitarbeiter die Integration in die Auslandsgesellschaft zu erleichtern, richtet sich die Dauer von Arbeitszeit und Urlaub nach den Bedingungen des aufnehmenden Unternehmens bzw. des Gastlandes. Eventuell dort übliche längere Arbeitszeiten oder Differenzen zwischen dem Urlaubsanspruch im Heimatland werden nicht ausgeglichen. Dies raten die Personalexperten. In der Praxis wird überwiegend bei Expatriates nach der i. d. R. großzügigeren deutschen Urlaubsregelung verfahren.

Um Neid bei den einheimischen Kollegen vorzubeugen, werden die zum lokalen Urlaub hinzukommenden freien Tage oft entweder im Zusammenhang mit einer Informationsreise ins Stammhaus oder am Ende des Auslandsaufenthaltes gewährt. Viele Firmen gewähren Sonderurlaub, der die Differenz zwischen dem Urlaubsanspruch im Ausland und im Heimatland ausgleicht bzw. bei Hardship-Ländern auch oft über den Urlaubsanspruch in Deutschland hinausgeht. Diese Praxis entspricht nicht einer weltweit transparenten Entsendungspolitik. Feiertage werden in fast allen Unternehmen auf der Basis des Gastlandes gewährt. Überzeit ist i. d. R. im Gehalt eingerechnet. Meist gelten für Expatriates die Reisekostenordnungen des Gastlandes.

### Heimflüge

Expatriates erhalten mindestens alle zwei Jahre Heimaturlaub und das dazu notwendige Flugticket für sich und ihre Familien. Für Hardship-Länder gelten gesonderte Regelungen. Es wird vom Mitarbeiter erwartet, daß er den Heimataufenthalt auch für geschäftliche Gespräche und zur Weiterbildung im Stammhaus nutzt, was auch die spätere Wiedereingliederung fördert. Ein Umtausch des Flugtickets für einen Flug an andere Zielorte ist daher nicht möglich. Bei schwerer Erkrankung oder Tod eines direkten Familienangehörigen übernimmt die Firma meist die Kosten für die Heimreise.

Bei einigen Firmen besteht die Tendenz zur Änderung des Heimflugintervalls auf ein Jahr. Oft kommen die Expatriates ohnehin mindestens jährlich zu Informationsbesuchen ins Stammhaus. So entstehen Mehrkosten bei einer Umstellung im wesentlichen durch den Flug der Familie. Jedoch erschwert auf der anderen Seite der jährliche Heimflug das Einleben im Tätigkeitsland.

Bei Heimflügen von im Stammhaus tätigen Ausländern sollten die Kosten nach Möglichkeit von der Auslandsgesellschaft getragen werden. Bei Zahlung durch das Stammhaus sieht die deutsche Finanzbehörde einen geldwerten Vorteil für die Familienmitglieder. Außerdem läge diese Aufgabe nicht im Betriebsinteresse.

### 4.13 Sozialversicherung

Bei jeder Übernahme einer Auslandstätigkeit muß sorgfältig geprüft werden, ob der im Heimatland übliche soziale Schutz durch Kranken-, Arbeitslosen-, Unfall- und Rentenversicherung erhalten bleibt oder ob etwas zu seiner Erhaltung unternommen werden muß. Dabei gilt der Grundsatz, daß der Mitarbeiter während seines Auslandsaufenthalts in diesem Punkt soweit wie möglich den im Herkunftsland tätigen Mitarbeitern gleichgestellt werden soll. Zur Fürsorgepflicht des Arbeitgebers zählt es, sich rechtzeitig über die Gegebenheiten im Gastland und die im Inland notwendigen Formalitäten zu informieren. Eine Rücksprache bei den zuständigen Versicherungsträgern ist schon deshalb nötig, weil diese meisten ohnehin die Anzeige eines Wohnsitzwechsels vorschreiben.

Nach dem Sozialgesetzbuch kommt es für die Anwendung seiner Vorschriften auf den Wohnsitz oder gewöhnlichen Aufenthalt in Deutschland an. Für die Sozialversicherung gilt als zusätzliches Kriterium der Ort der Beschäftigung. Dieses Territorialprinzip wurde aber für Entsendungen ins Ausland unterbrochen (Ausstrahlung, § 4 SGB IV). Eine Entsendung liegt dann vor, wenn die Dauer des Auslandseinsatzes entweder zeitlich oder durch die Eigenart der Beschäftigung (z. B. Projektbetreuung) begrenzt ist und der Mitarbeiter beim deutschen Arbeitgeber eingegliedert bleibt, d. h. weiterhin in den Gehaltslisten der Muttergesellschaft geführt wird. Da dieser Tatbestand für Versetzungen nicht zutrifft, muß nach weiteren Möglichkeiten gesucht werden, um die deutsche Sozialversicherung aufrechterhalten zu können.

Spezielle Regelungen ergeben sich, wenn zwischen dem Herkunftsland und dem Einsatzland ein Sozialversicherungsabkommen besteht. Diese zwischenstaatlichen Vereinbarungen sollen eine doppelte Beitragsbelastung im In- und Ausland ausschließen. Die meisten Abkommen sehen vor, daß bei Entsendung die Rechtsvorschriften des deutschen Staates für 24 Monate weitergehen. Verlängerungen dieser Fristen sind möglich (vgl. *Thurau* 1987, S. 225).

Bei einer Versetzung in ein Herkunftsland gilt aber die Anwendung des deutschen Sozialversicherungsrechtes nicht automatisch. Das Unternehmen muß beim Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung, für einzelne Länder beim Bundesverband der Ortskrankenkassen, beantragen, die Sozialversicherung im Heimatland beizubehalten und den Mitarbeiter von der Sozialversicherung bzw. von den im Abkommen geregelten Teilen freizustellen (vgl. *Ebetshuber* 1987, S. 181).

#### Krankenversicherung

Sofern ein Mitarbeiter in ein Land der EG oder ein Herkunftsland entsandt wird, können die Leistungen der Krankenkasse durch eine im



Ausland ansässige Krankenkasse gewährt werden. Wenn keine zwischen- oder überstaatlichen Vereinbarungen bestehen, hat der Arbeitgeber dem im Ausland Erkrankten Leistungen zu gewähren (§ 221 RVO). Das Unternehmen hat zwar einen Ersatzanspruch gegenüber der Krankenkasse, jedoch unter Umständen nur zu geringeren Pauschalsätzen (§ 222 RVO). Deshalb gehen viele große Unternehmen dazu über, zur Verbesserung der Leistungen für Expatriates und zur Minimierung des Kostenrisikos eine **Auslandskrankenversicherung** als Gruppenversicherung abzuschließen, die den gesetzlichen Mindestversicherungsumfang deckt. Arbeitgeber und Arbeitnehmer teilen sich dann üblicherweise die Beiträge.

Durch das **Gesundheitsreformgesetz (GRG)** vom 1. 1. 1989 haben sich auch für im Ausland eingesetzte Mitarbeiter einige wesentliche Änderungen ergeben. So ist die vor allem bei Auslandseinsätzen praktizierte „Ruhende Mitgliedschaft“ zu einem Beitragsatz von üblicherweise 2 % und die damit verbundene Fortsetzung der gesetzlichen Krankenversicherung nach Rückkehr nicht mehr möglich. Als Ersatz bieten einzelne gesetzliche Krankenversicherer und Betriebskrankenkassen eine sogenannte **Anwartschaftsversicherung** an, bei der in der Regel ein Beitragsatz von 3,5 % bis 4 % des Maximalbeitrages ohne Leistungsanspruch zu entrichten ist.

Weiter ist nach dem GRG die Erfüllung der sogenannten  $\frac{1}{10}$ -Deckung Zugangsvoraussetzung für die Krankenversicherung der Rentner (KVdR). Das bedeutet, der Mitarbeiter muß in der zweiten Hälfte seines Berufslebens mindestens  $\frac{1}{10}$  der Zeit Mitglied in der gesetzlichen Krankenversicherung sein, um in die KVdR aufgenommen zu werden. Die Regelung gilt auch für Entsendungen vor dem 1. 1. 1989. Diese und andere Änderungen im GRG haben eine erhebliche Verschlechterung für deutsche Expatriates zur Folge.

#### **Arbeitslosenversicherung und Kindergeld**

Während des Auslandseinsatzes kann man in Deutschland keine freiwilligen Beiträge zur Arbeitslosenversicherung entrichten. Wer aus dem Ausland zurückkehrt, ohne daß sein ruhendes Arbeitsverhältnis im Heimatland wieder auflebt und dann arbeitslos wird, hat also keinen Anspruch auf Leistungen der deutschen Arbeitslosenversicherung. In der Schweiz z. B. gibt es für Expatriates diese Möglichkeit der freiwilligen Weiterversicherung.

Solange Versicherungspflicht in der deutschen Arbeitslosenversicherung besteht, hat der Mitarbeiter ein Anrecht auf Kindergeld. Entfällt diese Pflicht, gibt es automatisch auch kein Kindergeld mehr. Kindererziehungszeiten werden nur dann angerechnet, wenn das Kind in Deutschland erzogen wird, also die Eltern sich mit ihm dort gewöhnlich auf-

halten oder wenn Pflichtbeiträge in die Sozialversicherung gezahlt werden. Meist verliert aber der Mitarbeiter bei Auslandseinsätzen die Möglichkeit der Pflichtversicherung. Erziehungsgeld hingegen wird bei allen befristeten Einsätzen unabhängig von der Versicherungspflicht gezahlt.

### Unfallversicherung

Berufsgenossenschaftliche Unfallversicherung wird vom Unternehmen auf freiwilliger Basis weitergeführt. Die Expatriates müssen der Berufsgenossenschaft benannt werden. In aller Regel schließen Firmen für ihre Mitarbeiter zusätzlich eine private Unfallversicherung ab. Die durchschnittlichen Versicherungssummen betragen für außertarifliche Mitarbeiter DM 150 000 (Tod) und DM 270 000 (Invalidität).

### Betriebliche Altersversorgung

Nahezu alle Unternehmen ermöglichen ihren Expatriates die Weiterführung der betrieblichen Altersversorgung im Heimatland. Dies ist deshalb sinnvoll, weil versetzte Mitarbeiter nach ihrer Pensionierung in der Regel im Heimatland leben und eine mehrjährige Unterbrechung die Altersversorgung wesentlich mindern würde. Soweit eine Beitragspflicht gegeben ist, sollte diese während des Auslandseinsatzes aufrechterhalten werden, um so mögliche steuerliche Probleme zu vermeiden und den Grundsatz der Gleichbehandlung zwischen Auslandsentsandten und Inlandsmitarbeitern zu unterstreichen. Wegen der vom Land abhängigen Höhe der Auslandsbezüge sollte nicht das Auslandsgehalt, sondern das fortgeschriebene Inlandsgehalt (Schattengehalt) Maßstab für die Weiterführung der betrieblichen Altersversorgung sein. Die Jahre des Auslandseinsatzes bei der betrieblichen Altersversorgung besonders anzurechnen, ist heute unüblich.

In vielen Ländern gibt es gesetzliche Verpflichtungen zu zusätzlichen Unternehmensleistungen. So sind z. B. beim Ausscheiden aus der Firma als Ersatz für nicht vorhandene oder nicht ausreichende Altersversorgungsansprüche allen Mitarbeitern – auch heimkehrenden Stammhaus-Mitarbeitern – **Abfindungen** zu gewähren. Sie vertraglich auszuschließen, ist i. d. R. nicht möglich. Diese „Überbrückungshilfen“ können beträchtliche Summen ausmachen, z. B. ein Monatsgehalt pro Dienstjahr. Um zu vermeiden, daß der Mitarbeiter dadurch doppelte Leistungen erhält, sollte in der Vereinbarung zwischen Expatriate und Stammhaus die Anrechnung dieser Zahlungen auf die Leistungen des Stammhauses geregelt werden.

## 4.2 Delegation

Bei einem kurzfristigen Einsatz behält der Mitarbeiter seine Wohnung im Heimatland bei. Seine Familie bleibt in der Regel dort zurück, weil sich eine Übersiedlung für die kurze Zeit nicht lohnt. Auch das Gehalt wird vom Stammhaus in der Währung des Heimatlandes gezahlt und gegebenenfalls an die Auslandsgesellschaft weiterbelastet. Der Mitarbeiter bleibt Angestellter des Heimatunternehmens und behält seinen Anstellungsvertrag. In einer ergänzenden Vereinbarung zwischen Muttergesellschaft und Mitarbeiter werden spezielle, den Auslandseinsatz betreffende Bedingungen vertraglich geregelt.

### Aufgabe

Ein Delegations- oder Abordnungsvertrag wird für eine vorübergehende Tätigkeit im Ausland – z. B. im Rahmen einer Auftragsabwicklung auf einer Baustelle (Montage, Inbetriebnahme) bzw. in einem Büro des Kunden –, für eine Unterstützung von Projektarbeiten oder auch für ein Traineeprogramm ausgestellt.

### Dauer

Bei allen Auslandseinsätzen, die länger als drei Monate dauern und deshalb nicht mehr als „Dienstreise“ gelten, die aber auch zwei Jahre nicht überschreiten, sollte die Firma mit dem Mitarbeiter im beiderseitigen Interesse einen Delegationsvertrag schließen.

### Vergütung

Am Beispiel des Anlagenbaus läßt sich die Bedeutung attraktiver Entsendungsbedingungen kurz darstellen: Nicht nur die Planung des Verfahrens und der Anlage sowie konstruktive Detailarbeiten im Stammhaus sind wichtig, sondern auch die verantwortliche Bau- und Montagedurchführung vor Ort und letztlich die erfolgreiche Inbetriebnahme der Anlage. Diese Aufgaben werden von den Delegierten unter teilweise extremen Bedingungen an oft abgelegenen Einsatzorten und von der Familie getrennt ausgeführt.

Zusätzlich zum **Inlandsgehalt**, das in DM-Bezügen ausgezahlt wird, wird häufig eine Funktionszulage (z. B. 5 %) gewährt, die die üblichen Änderungen der Tätigkeiten und Verantwortungen gegenüber der Funktion im Inland berücksichtigt. Für die erschwerten Bedingungen im Einsatzland (immaterielle Belastungen) wird auf das Inlandsgehalt eine **Auslandszulage** je nach Einsatzorten (Klimazone, Infrastruktur) von bis zu 30 % pauschal gezahlt. Die Auszahlung erfolgt meist in DM. Diese Zulage kann als Ausgleich der Minderung der Lebensqualität gesehen werden.

Das **Tagegeld** soll die Mehrkosten für Verpflegung und Übernachtung abdecken. Es richtet sich nach der Kaufkraft der ausländischen Währung und nach den pauschalen Vergütungssätzen der Reisekostenrichtlinien. Tagegelder, auch vielfach als Auslösungen bezeichnet, werden meist in Höhe der Sätze für Verpflegungsmehraufwendungen (gemäß Auslandsreisekostenverordnung), seltener in Höhe eines bestimmten Anteils dieser Sätze gezahlt. Sie sind im Rahmen der üblichen Sätze steuerfrei. Die Auszahlung erfolgt überwiegend in Landeswährung, in manchen Firmen teilweise auch in DM. Die Tagegelder sind von der Dauer des Aufenthaltes (z. B. bis 30 Tage, über 30 Tage) und von der Funktion des Mitarbeiters abhängig.

Bei Delegationen werden Wohnungen oder Häuser im Heimatland selten aufgegeben. So zahlt die Firma i. d. R. die Auslandsrente, während die Miete im Inland unverändert vom Mitarbeiter aufgebracht wird. Für Unterkunft ist in der Auslösung ein Pauschalbetrag berücksichtigt. Bei Stellung der Unterkunft wird der Auslösungsbetrag i. d. R. um 50 % gekürzt. Bei Vorlage quittierter Rechnungen können auch höhere Übernachtungskosten geltend gemacht werden. Wird die Verpflegung gestellt, reduziert sich das Tagegeld (Kürzungen für Mittag- und Abendessen je  $\frac{3}{10}$ , für Frühstück  $\frac{15}{100}$ ). So verbleibt bei gleichzeitig zur Verfügung gestellter Unterkunft noch ein Taschengeld von 25 % vom Tagegeld.

Bei Tarifangestellten und gewerblichen Arbeitnehmern wird die anfallende Mehrarbeit effektiv nach tarifvertraglichen Bestimmungen vergütet. Überstundenpauschalen für AT-Mitarbeiter sind selten. Ein finanzieller Ausgleich erfolgt aber über die Auslandszulage oder in Form einer Leistungszulage. Daß für Montagearbeiter der Überstundenzuschlag i. d. R. ein fest eingerechneter Gehaltsbestandteil ist, zeigt sich daran, daß einzelne Firmen eine Pauschale bei entgangener Mehrarbeit zahlen, also wenn der Kunde z. B. in Ostblockstaaten Überstunden nicht zuläßt.

Tabelle 6: Personalkosten bei einer Delegation ins Ausland

Einkommen, Delegation, Beispiel: Inbetriebnahme einer Anlage in Algerien	
Inlandsgehalt	5000,- DM
Auslandszulage (20 %)	1000,- DM
Tagegeld (96,- DM × 30)	2900,- DM
Mehrarbeit (13 St/Wo)	3100,- DM
insgesamt	12000,- DM

Die Versteuerung richtet sich nach den steuerlichen Bestimmungen unter Berücksichtigung von Doppelbesteuerungsabkommen und Auslandstätigkeitserlaß. Steuerschuldner ist der Arbeitnehmer. Eine höhere Steuer im Ausland wird i. d. R. durch das Unternehmen ausgeglichen.

## Urlaub

Delegierte haben den gleichen Urlaubsanspruch wie Mitarbeiter im Inland. Da sie nicht in eine bestehende Auslandsgesellschaft eingegliedert sind, ergeben sich auch keine Probleme mit lokalen Kollegen, die über einen geringeren Urlaubsanspruch verfügen. Im Gegenteil wird beim Einsatz auf Baustellen in der Regel noch ein Zusatzurlaub gewährt. Der Umfang hängt von der Einsatzdauer und vom Einsatzland ab (im Durchschnitt  $\frac{1}{2}$  bis 1 Tag pro Monat).

## Heimflug

Bei kurzfristigen Einsätzen im Ausland, bei denen der Mitarbeiter ohne seine Familie ausreist, besteht ein Heimreiseanspruch. Die Regelungen sind wieder von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich, aber im Schnitt werden Heimflüge innerhalb Europas halbjährlich genehmigt, sofern der weitere Einsatz noch drei Monate dauert. Ein Unternehmen zahlt auch monatlich eine Reisepauschale, die für zwei Heimfahrten pro Jahr ausreicht. Die Organisation des Fluges wird dem Mitarbeiter i. d. R. selbst überlassen. In Ländern mit extrem schwierigen Lebensbedingungen werden teils Tickets für Flüge in Nachbarländer zusätzlich gezahlt.

## Sozialversicherung

Der Mitarbeiter bleibt in der Regel der deutschen Sozialversicherung unterstellt. Die von der Krankenversicherung nicht erstattete Differenz der Arzt- und Arzneikosten wird von der Firma getragen oder es wird über eine Privatversicherung in Form eines Gruppenvertrages ein ausreichender Versicherungsschutz herbeigeführt.

## 4.3 Einkommensfindung

Bei Delegationen mit Bezahlung im Heimatland basiert die Einkommensfindung naturgemäß auf dem System des Entsendungslandes. Auf die einzelnen Einkommensbestandteile wurde im Zusammenhang mit der Vertragsgestaltung schon eingegangen. Bei **Versetzungen** mit Bezahlung im Einsatzland wird die Einkommensfindung komplizierter.

Mit der Internationalisierung der Unternehmensaktivitäten wird auch die Vergütungspolitik zunehmend international ausgerichtet. In der Praxis werden für Expatriates unterschiedliche Vergütungskonzepte verwendet. Es gibt zwei Grundmuster, nach denen sich Vergütungssysteme differenzieren lassen:

- Orientierung an dem Gehaltsniveau des Stammlandes (Home country based)
- Orientierung an dem Gehaltsniveau des Gastlandes (Host country based).

### 4.31 Vergütungskonzepte

In der Aufbauphase einer Auslandsgesellschaft wird versucht, Vergütungspraktiken vom Stammhaus zu übertragen. Für entsandte Führungskräfte ist ein Gehalt vorgesehen, welches dem entspricht, was sie bei vergleichbarer Tätigkeit auch im Heimatland beziehen würden. Einer höherwertigen Auslandsfunktion kann durch eine Zulage Rechnung getragen werden.

In der Praxis vieler deutscher Unternehmen ist diese Vorgehensweise noch üblich. Sie ist für den Expatriate attraktiv, weil sie – unabhängig vom Gehaltsniveau des Einsatzlandes – das im Heimatland verfügbare Nettoeinkommen zusichert. Nachteile werden entschädigt und Anreize für den Auslandseinsatz geschaffen. Paßt der Mitarbeiter nach dieser Rechenweise nicht in das lokale Gehaltsgefüge, behilft man sich oft damit, die Differenz zwischen angemessenen lokalen Bezügen und seinem Gesamtanspruch einschließlich Auslandszulagen durch eine Sonderzahlung auszugleichen. Diese „Expatriation Allowance“ kann regelmäßig oder pauschal gewährt werden. Der Nachteil dieses **stammlandorientierten Konzeptes** ist, daß – neben einer schwierigen Abwicklung – Mitarbeiter verschiedener nationaler Herkunft bei gleicher Tätigkeit und gleichen Leistungen unterschiedliche Nettoeinkommen erhalten.

Beim **gastlandorientierten Konzept** wird die neue Funktion im Ausland in den Mittelpunkt der Betrachtung gestellt. Alle Mitarbeiter eines Standortes haben die gleiche Gehaltsstruktur. Zulagen werden nach dem Mehraufwand eines Expatriates im Verhältnis zu einem lokalen Kollegen berechnet. Diese Prämien werden, wenn er und seine Familie sich an die örtlichen Lebensgewohnheiten angepaßt haben, abgebaut. Die Vergütung für Expatriates ist also von Land zu Land verschieden. Mitarbeiter sind folglich schwer zu motivieren, an Einsatzorten mit einem niedrigen Gehaltsniveau zu arbeiten. Im umgekehrten Fall eines höheren Gehaltsniveaus im Ausland verursacht die Rückgliederung Schwierigkeiten.

Die Tendenz in der Vergütungspolitik in international orientierten Unternehmen geht dahin, die Vorteile beider Ansätze zu vereinen. In Zukunft wird der Aspekt der **Vergleichbarkeit des Gehaltes** mit dem der lokalen Kollegen eine größere Rolle spielen. Zunächst wird das Gehalt auf der Basis des Einsatzlandes berechnet. Dann werden Differenzen ausgeglichen, um zu vermeiden, daß der Mitarbeiter durch den Auslandseinsatz auf ein niedrigeres Einkommensniveau abrutscht.

### 4.32 Vergütungsbestandteile

Das Gehalt eines Expatriates setzt sich aus verschiedenen Elementen zusammen. Zum Grundgehalt kommen solche Vergütungsbestandteile hinzu, die der Situation im Einsatzland Rechnung tragen.

#### Auslandszulage

Mit der Auslandszulage werden erschwerte Arbeits- und Lebensbedingungen entschädigt. Sie soll auch Mobilitätshemmnisse abbauen und einen finanziellen Anreiz schaffen. Meist wird die Auslandszulage als ein am Nettogehalt – also nach Abzug von Steuern und Sozialabgaben – bemessener Prozentsatz bezahlt. Die Sätze für die einzelnen Länder unterscheiden sich nach dem Grad der eingeschränkten Lebensqualität.

So fest die Auslandszulage auch in der Mehrzahl der Gehaltssysteme verankert ist, so vage sind im allgemeinen die Vorstellungen über den eigentlichen Zweck und die Höhe dieser Zulage. Weshalb sollte z. B. ein Transfer von Köln nach Brüssel anders gehandhabt werden wie eine Versetzung von Köln nach München? Erste Anzeichen für einen Wandel sind die Staffelung der Prozentsätze für bestimmte Länder und der teilweise völlige Wegfall für hochzivilisierte Länder.

#### Kaufkraftausgleich

Während die Auslandszulage tatsächlich das Einkommensniveau des Expatriates erhöht, soll der Kaufkraftausgleich in erster Linie die Mehrkosten für die Lebenshaltung am Einsatzort im Vergleich zum Heimatland decken und theoretisch auch das Gehalt um die Minderkosten reduzieren. Es trägt also den im Gastland höheren oder niedrigeren Kosten eines einheitlichen Warenkorb Rechnung. Staatliche Stellen, Banken sowie private Organisationen ermitteln regelmäßig Indizes (z. B. Statistisches Bundesamt, Eidgenössisches Personalamt, Employment Conditions Abroad).

Die ständige Steigerung der Lebenshaltungskosten in vielen Staaten sowie teilweise häufig schwankende Wechselkurse machen den Kaufkraftausgleich zum empfindlichsten und aufwendigsten Instrument der Expatriate-Vergütungspolitik. Die Fürsorgepflicht gebietet einen stets aktuellen Ausgleich des Kaufkraftverlustes. Die Experten empfehlen eine Anpassung der Bezüge immer dann vorzusehen, wenn während eines Jahres eine Geldentwertung von mindestens 10 % eingetreten ist. Wenn z. B. im ersten Quartal eine Inflation von kumuliert 10 % zu verzeichnen war, wird zu Beginn des zweiten Quartals eine Anpassung vorgenommen. Die PAA ist hier stets im Obligo. Auch Währungsschwankungen gegenüber der Heimatwährung müssen genau verfolgt werden.

Bei der Festlegung des Kaufkraftausgleichs erfolgt ein Zuschlag auf die Grundbezüge entsprechend dem Lebenshaltungskosten-Index eines

bestimmten Landes im Vergleich zu Deutschland. Vorher wird aber eine Sparquote vom Gehalt des Mitarbeiters abgezogen. Der Zuschlag wird also nur auf den für die Lebenshaltung verwendeten Teil des Einkommens angerechnet.

### 4.33 Nettovergleichsrechnung

Das Einkommen der Expatriates kann mit Hilfe der sogenannten Nettovergleichsrechnung ermittelt werden. Im Englischen wird sie trefflich als „Balance Sheet Approach“ bezeichnet, weil sie das Gleichgewicht zwischen dem bisherigen Einkommen und den Bezügen im Ausland herstellen soll (vgl. Tab. 7).

Ausgangspunkt ist das **Bruttojahresgehalt** (1), das für eine vergleichbare Tätigkeit im Inland bezahlt würde. Davon werden abgezogen: die **Steuern** (2), und zwar die Belastung laut Lohnsteuertabelle unter Berücksichtigung einer Pauschale für Werbungskosten. Ebenfalls abgezogen werden der Arbeitnehmeranteil an den **Sozialabgaben** (3) und der Eigen-

Tabelle 7: Nettovergleichsrechnung (DGFP 1990, S. 78 f.)

Nettovergleichsrechnung	Japan	Venezuela
1. Bruttojahresgehalt	100 TDM	100 TDM
2. – Steuern	– 20 TDM	– 20 TDM
3. – Sozialabgaben	– 12 TDM	– 12 TDM
4. – Wohnungskosten	– 12 TDM	– 12 TDM
5. verfügbares Nettoeinkommen	56 TDM	56 TDM
6. ± Kaufkraftausgleich	+ 50 TDM	– 22 TDM
7. + Auslandszulage	+ 24 TDM	+ 16 TDM
8. + Mieteigenanteil	+ 12 TDM	+ 12 TDM
9. Nettoeinkommen Ausland in Landeswährung	142 TDM 11,4 Mio Yen	62 TDM 1,6 Mio Bol
10. + Sozialabgaben	+ 0,8 Mio Yen	+ 0,2 Mio Bol
11. + Steuern	+ 3,5 Mio Yen	+ 0,5 Mio Bol
12. Bruttogehalt Ausland in DM	15,7 Mio Yen 196 TDM	2,3 Mio Bol 92 TDM
Kaufkraftausgleich		
Kaufkraftindex per 1. 1. 1990	190	60
Indexfaktor minus 100 in %	+ 90 %	– 40 %
Bezogen auf 56 TDM ergibt das einen Zuschlag/Abschlag von	+ 50 TDM	– 22 TDM
Auslandszulage		
1 minus 2	80 TDM	80 TDM
Auslandszulage (%)	30 %	20 %
Bezogen auf 56 TDM ergibt das	+ 24 TDM	+ 16 TDM



anteil an den **Wohnungskosten** (4). Er entspricht der bisherigen Miete bzw. der Marktmiete des Wohneigentums, mindestens jedoch einem bestimmten Prozentsatz des bisherigen Bruttoeinkommens.

Auf diese Weise kommt man zum **verfügbaren Nettoeinkommen** (5). Dieses „net spendable income“ ist Basis für die Berechnung des Kaufkraftausgleiches. Der **Kaufkraftausgleich** (6) ergibt sich aus dem Indexfaktor für das jeweilige Land minus 100 %. Zum verfügbaren Nettoeinkommen mit Kaufkraftausgleich kommt noch die **Auslandszulage** (7). Der ebenfalls addierte **Mieteigenanteil** (8) in Höhe von 12 % des Bruttoinlandseinkommens fällt natürlich weg, wenn die Miete separat zum Gehalt gezahlt wird.

Als Summe bekommt man das **Nettoeinkommen Ausland** (9), das in Landeswährung umgerechnet wird. Im Beispiel sind als Wechselkurs  $1 \text{ DM} = 80 \text{ Yen} = 25 \text{ Bolivares}$  angenommen. Zum Schluß werden die landesüblichen **Sozialabgaben** (10) und **Steuern** (11) hinzugezählt. So erhält man ein angemessenes **Auslandseinkommen** (12).

In vielen Ländern zählen geldwerte Vorteile wie Mietzuschüsse, Dienstwagen und Heimflüge als steuerpflichtiges Einkommen und sind deshalb mit ihrem Nettowert auf ein steuerliches Brutto hochzurechnen. Das Gesamtbruttogehalt kann sich so noch erheblich erhöhen.

#### 4.34 Steuern

Die Erfüllung lohnsteuerrechtlicher Pflichten ist im Ausland wie im Inland grundsätzlich persönliche Angelegenheit des Mitarbeiters. Trotz eines häufig anzutreffenden Ausgleichs einer Differenz zum vergleichbaren Steuerbetrag des Inlandes sollte sich nach Meinung der Experten die Hilfe der Unternehmen auf steuerrechtliche Hinweise beschränken und z. B. den Expatriate auf Möglichkeiten einer Freistellung von der deutschen Lohnsteuer und damit einer Erhöhung seines Nettoeinkommens hinweisen.

Einkünfte aller Tätigkeiten, die im Inland ausgeübt oder deren Ergebnisse im Inland verwertet werden, sind steuerpflichtig (§ 49 EStG). Fehlt der Verwertungstatbestand und liegt der Wohnsitz im Ausland, so ist der Arbeitnehmer im Inland lohnsteuerfrei. Wenn nicht, können weitere Möglichkeiten der Befreiung sowohl von beschränkter als auch von unbeschränkter Versteuerung im Inland geprüft werden.

Für die Einkünfte aus im Gastland ausgeübter nichtselbständiger Tätigkeit bestehen Steueransprüche sowohl vom Heimatland (Welteinkommensprinzip) als auch vom Einsatzland (Quellenprinzip). Um diese Doppelbelastung zu verhindern, wurden zwischen Deutschland und bisher 59 Ländern sog. **Doppelbesteuerungsabkommen** (DBA) geschlossen. In DBA-Ländern eingesetzte Mitarbeiter sind von der Steuerpflicht im

Inland befreit. Es wird unterstellt – und von den ausländischen Finanzbehörden auch verstärkt kontrolliert –, daß die in Deutschland gezahlten Gehaltsbestandteile im Tätigkeitsland versteuert werden. Der Übergang der Besteuerung auf das DBA-Land gilt allerdings für Arbeitnehmer mit Hauptwohnsitz in Deutschland erst dann, wenn er sich im Gastland mindestens 183 Tage des betreffenden ausländischen Steuerjahres aufhält (*Schieber* 1983, S. 238).

Eine weitere Ausnahme schafft der **Auslandstätigkeitserlaß (ATE)**, der im Rahmen der gezahlten Vergütungen sowohl von der unbeschränkten (Welteinkommen) als auch von der beschränkten Steuerpflicht (inländische Einkünfte) im Heimatland befreit. Insbesondere betroffen sind Tätigkeiten in Montageprojekten. Greifen die Freistellungen aufgrund DBA oder ATE nicht, hat der Expatriate noch eine letzte Möglichkeit der Steuerbefreiung, wenn er nachweist, daß von den Einkünften im Gastland eine der deutschen Einkommensteuer entsprechende Steuer tatsächlich erhoben wurde (*Ebetshuber* 1987, S. 478). Die Befreiung nach DBA oder ATE ist auf der Lohnsteuerkarte zu bescheinigen. Dies dient der Durchführung des Progressionsvorbehalts nach § 32 b 12 EStG, wonach ausländische Einkünfte zur Errechnung des Steuersatzes den inländischen Einkünften zugerechnet werden.

#### 4.35 Kriterien für ein Vergütungssystem

An ein Vergütungssystem für Expatriates sollten folgende Maßstäbe angelegt werden:

##### Gerechtigkeit

Es ist eine Gleichbehandlung zwischen den Expatriates in und aus verschiedenen Ländern sowie zwischen entsandten und lokalen Mitarbeitern anzustreben. Was aber soll als Maß dienen: das Bruttoeinkommen, das Nettoeinkommen, Bonussysteme, die Arbeitszeit? Wegen vieler nationaler Unterschiede können keine gleichen Ausgangsbedingungen geschaffen werden. Gerechtigkeit kann aber dadurch entstehen, daß die Festlegung des finanziellen Ausgleichs – unabhängig vom Einsatz – nach einheitlichen Entsendungsprinzipien erfolgt. Das System muß weltweit Geltung haben und so klar strukturiert sein, daß es für die Mitarbeiter verständlich ist.

##### Mobilität

Das Vergütungssystem soll die Mobilität der Mitarbeiter fördern. Auf Fragen der Ausbildung der Kinder, der Wohnung und Lebenshaltung müssen zufriedenstellende Antworten gefunden werden, die auch Kosten nach sich ziehen können. Unternehmen werden jedoch die Grenzen materieller Anreize immer stärker bewußt. Mobilität kann nicht

erkauft werden. Geld ist nicht mehr der primäre Motivator für einen Auslandseinsatz. Ein Defizit bei der inneren Bereitschaft zum Auslandsaufenthalt kann materiell nicht ausgeglichen werden.

### **Kosten**

In vielen Fällen nimmt die Zahl der Auslandseinsätze zu, obwohl gleichzeitig immer mehr lokale Mitarbeiter Führungspositionen in den Auslandsgesellschaften übernehmen. Viele Mitarbeiter werden im Rahmen der IPE und IOE ins Ausland entsandt. Hinzu kommen mehr Versetzungen ausländischer Mitarbeiter ins Stammhaus und Querversetzungen zwischen den Auslandsgesellschaften.

In Zukunft wird es eine vordringliche Aufgabe der PAA sein, noch stärker erfolgsorientiert zu arbeiten, d. h. unnötige Kosten zu sparen, vor jeder anstehenden Auslandsentsendung eine Kosten-Nutzen-Analyse durchzuführen und die Frage nach der Rentabilität zu stellen. Alle Gehaltsbestandteile und Zusatzkosten müssen erhoben und transparent gemacht werden.

Als Faustregel kann gelten: Die Basiskosten erhöhen sich bei einem Einsatz in Europa um die Hälfte; sie verdoppeln sich für einen Einsatz in Nordamerika und sie verdreifachen sich in Japan!

In einigen Unternehmen trägt die Auslandsgesellschaft neben dem Gehalt auch die zusätzlichen Entsendungskosten. So wird erreicht, daß nur dann Führungskräfte aus dem Stammhaus angefordert werden, wenn geeignete nationale Kräfte fehlen. Die Forcierung eines international orientierten Managements durch das Instrument „Auslandseinsatz“ spricht dagegen für die Bezahlung der Zusatzkosten aus einem zentralen Topf. Denn dieser Nutzen kommt dem Gesamtunternehmen zugute.

## **5. Zusammenfassung**

In Tabelle 8 (S. 920) sind die Handlungsempfehlungen verdichtet dargestellt. Es wird nach – oft in der Vergangenheit liegenden – primär projektbezogenen und nach – in Zukunft wichtigen – entwicklungsbezogenen Auslandseinsätzen unterschieden.

Tabelle 8: Zusammenfassung des Auslandseinsatzes

Auslandseinsatz	Projektbezogen	Entwicklungsbezogen
Unternehmensziele	Stellenbesetzung	IPE/IOE
Mitarbeitermotive	Materiell	Immateriell
Maßnahmen		
Planung	Expatriate ohne Potential: Wiedereingliederungsproblem	Langfristige IPE-Planung AE = Voraussetzung für Führungskraft AE-Erfahrungen nutzen
Auswahl	Fach- und Führungskräfte Stammland	High-Potentials und Top-Führungskräfte unabhängig von Nationalität Interkulturelle Kompetenz
Training	Fachliche Kompetenz	
Betreuung	Vorbereitung auf AE: fachlich, teils sprachlich	Integration in interkulturelles Führungstraining (AE begleitend)
	PAA	PAA, PA Ausland, Vorgesetzte, Paten
	Ohne Familie	Familie einbezogen (auch Auswahl, Training)
Vergütung	Inlandsgehalt und großzügige Zulagen (Motivation: Finanzielle Anreize)	Orientierung an Funktion im Einsatzland Nettovergleichsrechnung Kostenkontrolle (Motivation: IPE)

## Literatur

- Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) (1990), Von Erfahrung profitieren, Düsseldorf
- Dinges, N. (1983), Intercultural competence. In: *Landis/Brislin* (Eds.), Handbook of intercultural training, Vol. I, New York, pp. 176–202
- Ebetschuber, K. (1987), Steuer- und Sozialversicherungsrecht bei Auslandsentsendungen. In: *Personalführung*, 7, S. 477–486
- Oberg, K. (1974), Der Kulturschock. In: *Leuenberger/Kulesa* (Hrsg.), Basis-Information für Entwicklungshelfer, Zürich, S. 107–116
- Schieber, P. H. (1983), Der neue „Auslandstätigkeitserlaß“. In: *Personalführung*, 12, S. 235–240
- Sperling, J. B. (1965), Die Rourkela-Deutschen: Probleme der Verhaltensweisen deutscher Techniker auf einer Großbaustelle in Indien, Diss., Universität Aachen
- Thurau, H. (1987), Grundlagen der Auslandsabrechnung. In: *Arbeitsgemeinschaft Lohn- und Gehaltsabrechnung, Abrechnungspraxis*, Köln, S. 205–227
- Wirth, E. (1990), Auslandseinsatz – Instrument eines international orientierten Personalmanagements, Diss., Universität Erlangen-Nürnberg

# Abschnitt IV

## Administration

### Kapitel 27

#### Problemfelder der Personalverwaltung

von *Bernd Schaible* und *Franziska Trager*

1. Gesamtüberblick über die Aufgaben- und Problemumfänge . . .	922
1.1 Grundsätzliche Problemstellungen . . . . .	922
1.11 Komplexität des Bearbeitungsrahmens . . . . .	922
1.12 Regelungen der Zeiterfassung und -verwaltung . . . . .	923
1.2 Aufgaben der Personalverwaltung und -betreuung in den Personalstellen . . . . .	923
1.3 Aufgaben der Personalabrechnung in den Personalstellen . .	924
1.4 Aufgaben der Führungskraft . . . . .	926
1.5 Sozial- und Verwaltungsdienste . . . . .	926
2. Personalmanagement . . . . .	927
2.1 Strategisches Personalmanagement . . . . .	927
2.2 Operatives Personalmanagement . . . . .	928
2.3 Zukunftsorientierte Personalarbeit . . . . .	928
2.31 Mitarbeiter als Mitgestalter . . . . .	928
2.32 Führungskraft als Personalverantwortlicher . . . . .	929
2.33 Aufbauorganisatorische Voraussetzungen . . . . .	929
2.331 Aufgabenteilung zwischen Personalreferat und Führungskraft . . . . .	929
2.332 Aufbauorganisatorische Alternativen . . . . .	930
3. Informationstechnische Unterstützung . . . . .	931
3.1 Ziele eines Personalinformationssystems . . . . .	931
3.2 Unterstützung für das operative Personalmanagement . . .	932
3.3 Unterstützung für das strategische Personalmanagement . .	933
3.4 Systemakzeptanz . . . . .	933
3.5 Unterstützung durch Informationsverarbeitung im Span- nungsfeld von Effizienz, Mitbestimmung und Datenschutz .	934
Literatur . . . . .	935

## 1. Gesamtüberblick über die Aufgaben- und Problemumfänge

Der Personalabrechnung und -administration sind alle Aufgaben des Personalwesens und des Fachvorgesetzten zu subsumieren, die sich mit der persönlichen Betreuung aller aktiven und „inaktiven“ Mitarbeiter (Rentner) befassen, wobei die Aufgabenstellungen der allgemeinen Sozial- und Verwaltungsdienste nicht tiefer betrachtet werden (s. 1.5). Der Schwerpunkt dieser Ausführungen liegt vielmehr in der Beschreibung der Entgeltabrechnung mit ihren notwendigen vor- und nachgelagerten Abwicklungsformen sowie einer Darstellung der administrativen Problemfelder.

### 1.1 Grundsätzliche Problemstellungen

Die Thematik der Personalabrechnung und -administration ist sehr vielschichtig. Unterschiedlichste Tarifverträge und gesetzliche Vorschriften sowie in der Regel zusätzliche betriebliche Vereinbarungen, differenziert noch nach unterschiedlichen Mitarbeitergruppen, geben der Personalarbeit den Rahmen und Handlungsspielraum vor.

#### 1.11 Komplexität des Bearbeitungsrahmens

- **Heterogenität der Mitarbeitergruppen**

In kleineren Unternehmen wird in der Regel nur zwischen Gehaltsempfänger, Lohnempfänger, Auszubildendem und Rentner unterschieden. In größeren Unternehmen, die in der Regel auch speziellen Tarifverträgen unterliegen, ist es jedoch notwendig, insbesondere bei den Gehaltsempfängern und Löhnern weiter zu differenzieren,

- bei den **Gehaltsempfängern** z. B. nach
  - Tarifangestellten
  - Außertariflichen Mitarbeitern
  - Leitenden Angestellten
  - Mitarbeiter mit Provisionen (z. B. im Verkauf)
- bei den **Lohnempfängern** z. B. nach
  - Akkordlohn (Einzel-/Gruppenakkord)
  - Zeitlohn
  - Arbeitswertlohn
  - Festlohn
  - Prämienlohn
  - Lohnempfänger auf Stunden- oder Monatslohnbasis

- **Unterschiedliche Tarifgebiete/-verträge**

Neben dieser Vielfalt an zu betreuenden Mitarbeitergruppen kommt bei Unternehmen, die Betriebsstätten im ganzen Bundesgebiet haben,

die Berücksichtigung der Regelungen für unterschiedliche Tarifgebiete noch hinzu. Diese beziehen sich sowohl auf Arbeitszeitmodelle bzw. spezielle Arbeitszeitregelungen als auch auf Vorgaben für die Durchführung der Entgeltabrechnung, z. B. Urlaubs-/Lohnfortzahlung, Zulagen, bezahlte Freischichten usw.

### 1.12 Regelungen der Zeiterfassung und -verwaltung

Hier ist der Aspekt der Flexibilisierung der Betriebs- und Arbeitszeitstrukturen hervorzuheben. Einen Ausgleich zwischen den durchaus individuell unterschiedlichen Interessen der Mitarbeiter und den jeweiligen ökonomischen Erfordernissen des Unternehmens (Stebble 1989) zu finden, ist eine der wichtigen zukünftigen personalwirtschaftlichen Aufgabenstellungen.

Es werden inzwischen die unterschiedlichsten Modellvarianten der Arbeitszeit in den Unternehmen praktiziert:

- Bei vorgegebenen starren Arbeitszeitmodellen sind nur die von den Vorgaben abweichenden Zeiten zu erfassen und zu verwalten (**Negativ-Zeiterfassung**). Diese Art der Zeiterfassung wird bei taktabhängigen Fertigungssystemen angewendet.
- Sobald jedoch dem Mitarbeiter ein individueller Spielraum für die Gestaltung seiner täglichen Anwesenheit ermöglicht wird – was nicht nur bei den „Bürofunktionen“, sondern immer häufiger auch bei „Fertigungsfunktionen“ zutrifft –, ist eine genaue Erfassung seiner täglichen Kommt- und Geht-Zeit notwendig (**Positiv-Zeiterfassung**).
- In einem Unternehmen mit unterschiedlichen Fertigungsfunktionen bzw. Betriebsstätten können beide Formen der Arbeitszeiterfassung vorhanden sein.

Für das Personalwesen bringt somit eine Flexibilisierung der Arbeitszeit, die für den einzelnen Mitarbeiter sehr motivierend sein kann, in Kombination mit den vorgegebenen tariflichen und betrieblichen Regelungen auch einen entsprechend aufwendigeren Regelungsumfang.

## 1.2 Aufgaben der Personalverwaltung und -betreuung in den Personalstellen

Hierunter ist die Summe aller gesetzlichen, tariflichen und innerbetrieblichen Maßnahmen, die sich konkret auf den einzelnen Mitarbeiter und seine betriebliche Aufgabenstellung beziehen, zu verstehen:

- Einrichten und Führen der Personalakten/Personaldaten
- Persönliche Betreuung des Mitarbeiters
- Beratung des Fachvorgesetzten

Aufgrund der vielen Einzeldaten eines Mitarbeiters, die es zu pflegen und termingerecht zu bearbeiten gilt, nimmt der administrative Teil der Personalverwaltung immer mehr zu. Damit besteht die Gefahr, daß die Betreuungs- und Beratungsfunktion zugunsten der Verwaltungsfunktion tendenziell zurücktreten muß. Das Personalreferat wird dann in die Rolle des Reagierenden gezwängt.

### 1.3 Aufgaben der Personalabrechnung in den Personalstellen

Die Vergütungsansprüche des einzelnen Mitarbeiters sind unter Beachtung des Tarifrechts, der innerbetrieblichen Vereinbarungen sowie des Steuer- und Sozialversicherungsrechts zu bearbeiten.

- **Tarifliche Vergütungen** sind z. B.:
  - Lohn, Gehalt, Renten, Auszubildenden-Vergütung
  - Akkordverdienst
  - Weihnachtsgratifikation
  - Leistungszulagen
  - Vermögenswirksame Leistungen
  - Ausgleichszulagen (wegen Minderleistung, Ausfall usw.)
  - Lohnfortzahlung bei Urlaub und Krankheit
  - Urlaubsgeld
  - verschiedenste Zuschläge (z. B. Mehr-, Nacht-, Sonn-/Feiertags-, Wechselschichtzuschläge usw.)
  - Krankengeldzuschuß
- **Betriebliche Vergütungen bzw. Aufwendungen** sind z. B.:
  - übertarifliche Zulagen
  - Funktionszulagen
  - Auslandszulagen
  - Aufwandsersatzungen
  - Schichtprämien und -zulagen
  - Reise- und Wegezeiten
  - Fahrtkostenzuschuß
  - Reisespesen
  - Erfolgsbeteiligung
  - Erfolgsprämie
  - Abfindung
  - Tantieme
  - Jubiläumsgeld
- **Gesetzliche Vergütungen** sind z. B.:
  - Zuschuß zur freiwilligen Krankenversicherung
  - Zuschuß zur befreienden Lebensversicherung
  - Mutterschaftsausgleich
  - Kindergeld für ausländische Arbeitnehmer
  - Kurzarbeitergeld.



Basis für die Entgeltberechnung sind die in der Personalverwaltung und -betreuung gepflegten Daten. Außerdem können aus anderen Funktionsbereichen ebenfalls Datenumfänge monatlich in die Abrechnung einfließen, z. B. Kantineinkäufe, Personalverkäufe (wo der Mitarbeiter im Unternehmen die Möglichkeit hat, bargeldlos abzurechnen).

Die monatliche Abrechnung ist sehr zeitkritisch und hat nach einem genau festgelegten Zeitplan zu erfolgen. Spätestens einen Tag vor der eigentlichen Abrechnung haben alle Daten zur Verfügung zu stehen, die zur Abrechnung kommen sollen. Damit die Datenumfänge überhaupt zur Verfügung gestellt werden können, müssen u. U. zuerst vorgelagerte Verarbeitungsprozesse angestoßen werden, die wiederum wegen der Datenvollständigkeit auch so spät wie nur möglich erfolgen. Somit vollzieht sich eine monatliche Abrechnung in einem sehr engen Zeitnetz, dessen terminkritischer Pfad aus kalendarischer oder betrieblicher Notwendigkeit immer wieder neu zu bestimmen ist. Denn neben der Überweisung an den einzelnen Mitarbeiter ist noch eine Vielzahl von inner- und außerbetrieblichen Stellen zu versorgen; wichtige innerbetriebliche Stellen sind z. B. die Betriebsabrechnung und Finanzbuchhaltung; wichtige außerbetriebliche Stellen sind die Krankenkassen, Versicherungen, solche entsprechend der Datenübermittlungsverordnung (DÜVO), Berufsgenossenschaften.

Dadurch, daß zu den bestehenden Regelungsgrundlagen und Rahmenbedingungen laufend neue Gesetze, Verordnungen sowie Betriebsvereinbarungen dazukommen, wird eine so hohe Komplexität in der Bearbeitung erreicht, daß eine Kontrolle auf Richtigkeit der Berechnung i. d. R. nur stichprobenartig erfolgen kann. Damit wird es notwendig, qualifizierte **Testverfahren** einzusetzen.

Neuberechnungen bereits abgerechneter Monate (Rückrechnungen) und die damit verbundenen Auszahlungen bzw. Einbehaltungen der Differenzen verkomplizieren die Ermittlung der richtigen Auszahlungsbeträge.

Beispiel: Nachmelden von Urlaub für den Monat August im Monat September:

- Die Bruttoermittlung für das Urlaubsgeld (Sonderzahlung) erfolgt rückwirkend im Monat August.
- Das Urlaubsentgelt wird steuerlich und sozialversicherungsrechtlich ebenfalls dem Monat August zugeordnet.
- Das zusätzliche tarifliche Urlaubsgeld wird jedoch dem Monat September zugeordnet (Zuflußprinzip).

Auch für den Mitarbeiter werden die Daten auf seinem Verdienstnachweis wegen der immer höher werdenden Komplexität der Berechnungen und der Unterschiedlichkeit der Regelungen immer schwerer nachvollziehbar, z. B.

- Versteuerung der sonstigen Bezüge
- Versteuerung der Sonntags-/Feiertags-/Nachzuschläge

- Rückrechnungen
- Ermittlung eines Überverdienstes (Akkord).

#### 1.4 Aufgaben der Führungskraft

Der Fachvorgesetzte hat die Gleichbehandlung seiner Mitarbeiter auf der Basis der vom Personalwesen vorgegebenen Rahmenbedingungen sicherzustellen. Sein Handlungsspielraum und seine Kompetenzen für die individuelle Steuerung des jeweiligen Mitarbeiters sind abhängig von dem im Unternehmen gepflegten Führungsmodell.

Dem Fachvorgesetzten obliegt im Rahmen der Steuerung des Betriebsgeschehens somit die Verwirklichung der personalwirtschaftlichen Maßnahmen, die geeignet sind, sich motivierend und fördernd auf den Mitarbeiter auszuwirken.

Die in der Fachstelle festgestellten Veränderungen müssen erfaßt, verwaltet und beurteilt werden; das sind

- die Einhaltung des vorgegebenen Zeitsystems und die Erfassung der für die Abrechnung notwendigen Leistungsdaten
- die Steuerung der Fehlzeiten
- der Qualifikationsgrad
- die Leistungsbeurteilung
- die jährliche Entgeltüberprüfung
- die Optimierung der Personalkosten (Qualität, Quantität).

Die „vor Ort“ erfaßten Daten sind zur termingerechten Bearbeitung an die Personalstelle weiterzuleiten.

#### 1.5 Sozial- und Verwaltungsdienste

Die Sozial- und Verwaltungsdienste sind ein weiteres Aufgabengebiet, das einen nicht unerheblichen Anteil an der Mitarbeiterverwaltung und -betreuung hat. Hierunter sind alle gesetzlichen, tariflichen und freiwilligen, direkt oder indirekt wirkenden Maßnahmen zur Personalerhaltung und zur Verbesserung der Arbeitsumfeldfaktoren zu verstehen. Betriebs- und sozialwirtschaftliche Ziele bestimmen ihren Leistungsrahmen: z. B.

- Werksärztlicher Dienst
- Rentnerbetreuung
- Vorschlagswesen
- Personalschutz
- Arbeitssicherheit
- Werksbibliothek
- Vermögensbildung
- Mitarbeiterinformation
- Dolmetscherdienst

- Busverkehr
- Betriebssport
- Werksverkauf
- Verpflegungswesen
- Versicherungen
- Werkswohnungen.

Obwohl diese Aufgabenstellungen sehr wichtig für den einzelnen Mitarbeiter sind, sollen sie nicht weiter ausgeführt werden, da sie nicht in den unmittelbaren „personellen“ Aufgabenbereich der Personalreferate bzw. des Fachvorgesetzten fallen. In der Regel werden diese oben aufgeführten Funktionen von sehr unterschiedlichen Stellen in einem Unternehmen wahrgenommen.

## 2. Personalmanagement

### 2.1 Strategisches Personalmanagement

Die Kernaufgabe eines strategisch orientierten Personalmanagements besteht darin, das benötigte Mitarbeiterpotential (qualitativ und quantitativ) bereitzustellen und zu sichern, d. h. so früh wie möglich die Signale des Wertewandels bei den Mitarbeitern (veränderte Einstellungen zur Arbeit, zum Beruf bzw. zur „Einlösung“ gesellschaftspolitischer Ziele, z. B. Umweltschutz) wahrzunehmen und sich personalpolitisch darauf einzustellen (*Freimuth* 1990).

Das Personalwesen ist derzeit noch häufig zu defensiv tätig. Es agiert nicht, sondern reagiert auf unternehmerische Entscheidungen, an deren Entstehen es oft nicht beteiligt ist. Personalwirtschaftliche Fragestellungen sind jedoch bereits bei der Festlegung und Formulierung von Unternehmensstrategien zu berücksichtigen, und nicht erst, wenn bei der Umsetzung der Unternehmensstrategie das Personal zum Engpaßfaktor wird (*Bühner* 1990).

Ferner gilt es zu bedenken, daß die Mitarbeiter nicht nur anspruchsvoller sind hinsichtlich der ihnen übertragenen Arbeitsinhalte und des geforderten Führungsstils, sondern auch hinsichtlich der **Personalbetreuung**. Daher ist eine stärkere Ausrichtung der Personalarbeit an den Bedürfnissen und Wünschen der Mitarbeiter erforderlich (*Töpfer* 1988).

Es ist somit durchaus nicht unpassend, die im Produkt-Marketing getroffene Aussage „Kundentreue durch Kundenbetreuung“ auf die Personalarbeit zu übertragen. Diese Vorgehensweise hat das Ziel, die Mitarbeiter im Unternehmen zu halten und sie in ihrem Leistungsbild positiv zu beeinflussen. **Mitarbeiter sind also wie Kunden zu behandeln,**

d. h. der Mitarbeiter sollte im Zentrum des Denkens und Handelns der Personalabteilung mit ihren ganzen Serviceleistungen stehen (Töpfer 1988).

## 2.2 Operatives Personalmanagement

Das operative Personalmanagement, das sind in gleichem Maße die Personalreferate und die Fachvorgesetzten, befaßt sich mit dem „Zusamentragen“, Verwalten und Bewerten aller Einzeldaten des Mitarbeiters. Der Arbeitgeber ist verpflichtet, bis zu 240 Einzelangaben zu einer Person aufgrund von 150 Gesetzen und Verordnungen zu führen (Hentschel 1989). Daneben sind aus betrieblicher Notwendigkeit heraus noch weitere Mitarbeiterdaten zu speichern und zu verarbeiten, z. B. Fortbildung, betriebliche Sonderleistungen.

Typische routinemäßige Personalarbeiten sind

- Durchführung von Personal- und Entgeltplanungen
- Abwickeln der Leistungsbeurteilung
- Ein- und Austrittsabwicklungen
- Pflege aller Stammdaten
- Durchführen von innerbetrieblichen Versetzungen
- Überprüfung der Fehlzeiten
- Überprüfung und Abwicklung der Arbeitszeitmodelle
- Abwicklung von Sonderzahlungen
- Abwicklung der sonstigen Be- und Abzüge für interne und externe Schnittstellen (z. B. Belegschaftsverkauf)
- Erstellung der Abrechnung
- Bedienung der innerbetrieblichen Stellen mit Daten
- Auswertungen für die Sozialversicherungsträger (Krankenkassen, DÜVO, Berufsgenossenschaft)
- Erstellung der Überweisungen (Auszahlungsbeträge, vermögenswirksame Leistungen)
- Auswertung der Abrechnungen
- Führen von Mitarbeitergesprächen
- Beratung der Fachvorgesetzten.

Das operative Personalmanagement liefert somit eine detaillierte Datenbasis für die Aussagen des strategischen Personalmanagements und des Personalcontrolling.

## 2.3 Zukunftsorientierte Personalarbeit

### 2.31 Mitarbeiter als Mitgestalter

Beim Mitarbeiter vollzieht sich ein fortschreitender Wandel zur „Individualisierung“. Es wird immer weniger akzeptiert, daß das persönliche Verhältnis zur eigenen Arbeit durch von außen gesetzte Leistungsmaß-

stäbe bestimmt wird. Es dominiert vielmehr der Wunsch, sein Leben auf selbstgesetzte Ziele hin systematisch zu organisieren.

Von besonderer Bedeutung für die personalpolitische Gestaltung der betrieblichen Rahmenbedingungen ist, daß es bei vielen Menschen im Hinblick auf die Einstellung zur Arbeit zu einer Verlagerung von den materiellen (z. B. Einkommen, Sicherheit) hin zu den eher sinnhaften Dimensionen gekommen ist. Denn viele, die es sich von der Qualifikation her leisten können, suchen gezielt Arbeitsplätze, an denen die Möglichkeit zur Persönlichkeitsentfaltung, Kreativität, Kontakt zu anderen Mitarbeitern sowie Freiräume bei der Gestaltung der eigenen Arbeit gegeben sind. Das Streben nach **Mitverantwortung** und **Mitentscheidung** im Hinblick auf die eigene Arbeit hat sich deutlich verstärkt.

Es gilt somit, den Mitarbeiter als „Unternehmer“ zu gewinnen, zu entwickeln und zu erhalten. Der Mitarbeiter ist dann nicht nur „Gesteuerter“, sondern wird zunehmend auch Mitgestalter seines Handlungs- und Entscheidungsspielraums.

Durch Anstoßen von Organisationsentwicklungsprozessen wird der Mitarbeiter vom „Betroffenen“ zum Beteiligten. Dabei gilt es, seine Erfahrung, Detailkenntnis und Problemnähe zu nutzen (*Töpfer* 1988).

## 2.32 Führungskraft als Personalverantwortlicher

Da die Bedeutung der Mitarbeiter in den Unternehmen stetig zunimmt, werden die entscheidenden Aufgaben für eine effiziente Personalarbeit in der Zukunft neben der Beschaffung verstärkt die anforderungsorientierte **Förderung von qualifizierten Mitarbeitern** sowie die Sicherstellung von hoher Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft sein; in den Hintergrund werden die klassischen Personalverwaltungs- und -betreuungsfunktionen treten. Die Qualität der Führungskräfte wird über den Erfolg oder Mißerfolg eines Unternehmens entscheiden, da es darauf ankommt, wie es ihnen gelingt, ein Klima zu schaffen, das Motivation und Leistungsbereitschaft fördert.

Eine zukünftige Herausforderung für das Management ist, eine lernende Organisation auf- und auszubauen, die Freiräume zur Selbstorganisation und Möglichkeiten zum Selbstlernen bietet und die auch akzeptiert, daß Qualifizierung mit einem ausreichenden Vorlauf vor technischen oder arbeitsorganisatorischen Änderungen beginnen muß.

## 2.33 Aufbauorganisatorische Voraussetzungen

### 2.331 Aufgabenteilung zwischen Personalreferat und Führungskraft

Mit der Übernahme von Personalfunktionen durch den Vorgesetzten wandelt sich die Aufgabe des Personalreferenten zu der eines (Prozeß-) Beraters und Personallogistiklers (*Bühner* 1990).

Der Personalspezialist – als wichtiger Träger der Personal- und damit der Unternehmenspolitik – hat die Linienbereiche bezüglich der Fragen der Führung, Information, Kommunikation, Entwicklung und Förderung, Einstellung und Organisation zu beraten und bei der Planung und Administration zu entlasten (Kuba 1990).

Ein tatsächliches Problem in der Zusammenarbeit zwischen Personalwesen und Mitarbeiter, das sich häufig zu größeren Konflikten ausweitet, ist die Durchführung von **Disziplinarmaßnahmen**. Am schwierigsten zu lösen sind dabei die Konflikte zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter, die rational nicht zu begründen sind. Aufgabe und Ziel des Personalwesens kann es dann nur sein, ausgleichend zu wirken und beide Seiten dazu zu bewegen, selbst eine Lösung zu finden, evtl. auch Lösungsalternativen vorzuschlagen und diese moderierend mit den Betroffenen in die Tat umzusetzen (Fröhlich 1990).

### 2.332 Aufbauorganisatorische Alternativen

- **Konventioneller Ansatz:**

Das Personalwesen ist in einzelne Funktionsbereiche gegliedert, z. B. Personalbeschaffung und -betreuung für Gehaltsempfänger, Personalbeschaffung und -betreuung für Lohnempfänger, Personalabrechnung für Lohnempfänger, Personalabrechnung für Gehaltsempfänger usw.

Diese arbeitsteilige Wahrnehmung der Personalfunktionen hat den Vorteil, daß die Personalsachbearbeiter sich auf nur wenige Aufgaben spezialisieren und mit einem sehr fundierten Fachwissen handeln. Für den Mitarbeiter und den Fachvorgesetzten hat dieser organisatorische Ansatz jedoch erhebliche Nachteile. Um ein umfangreiches Personalthema zu beleuchten, müssen u.U. unterschiedliche Personalstellen befragt werden, denn die einzelnen Personalsachbearbeiter können eine Problemstellung nur aus ihrer speziellen Aufgabenstellung heraus beurteilen. Eine ganzheitliche Personalbetreuung und -beratung für einen Funktionsbereich ist somit nicht möglich.

- **Referentensystem:**

Der Personalreferent ist für einen Funktions- oder Produktionsbereich hinsichtlich aller Personalfunktionen (für alle Mitarbeitergruppen) zuständig. In der Praxis findet sich die Unterteilung nach Lohn- und Gehaltsempfängern. Jedoch mit der schrittweisen Beseitigung der arbeits- und sozialversicherungsrechtlichen Unterschiede ist ggf. sogar diese Unterscheidung immer weniger bedeutsam für den betrieblichen Ablauf im Personalwesen (Bühner 1990).

Der Vorteil für den Vorgesetzten liegt darin, daß er nur noch *einen* Ansprechpartner in Sachen „Personalwirtschaft“ hat (Bühner 1990). Die Orientierung an einzelnen Funktionsbereichen ermöglicht ein

frühzeitiges Erkennen von sich anbahnenden Veränderungen sowie eine sofortige Reaktion auf sich abzeichnende neue Problemfelder (Kuba 1990).

Eine Vor-Ort-Anwesenheit der Referate unterstützt zusätzlich die Intensivierung der persönlichen Kontakte mit den Mitarbeitern.

- **Aufbau des Personalreferentensystems nach dem Profit-Center-Prinzip:** Der Personalreferent wirkt vor Ort als Berater und Problemlöser. Allerdings hat er gegenüber dem herkömmlichen Referentensystem seine Leistungen ergebnisorientiert abzurechnen. Dies zwingt ihn dazu, wirtschaftliche Lösungswege aufzuzeigen und sich gegenüber dem Fachbereich argumentativ durchzusetzen. Auf diese Weise wird verhindert, daß der Personalreferent zu stark von einem Fachbereich vereinnahmt wird und sich zu wenig einer wirtschaftlichen Erfüllung von Personalfunktionen verpflichtet fühlt (Bühner 1990).
- **Aufbau einer integrierten Personalorganisation im Fachbereich:** Der Fachvorgesetzte erfüllt die Personal- und Führungsaufgaben bereits weitgehend selbständig. Dies setzt eine hohe Qualifikation der Fachvorgesetzten in der Personalarbeit voraus. Zur Koordination der Fachbereichs-Personalarbeit ist jedoch ein umfassendes Personalinformationssystem notwendig. Die erforderlichen Personalinformationen müssen den Fachbereichen möglichst schnell und korrekt zur Verfügung gestellt werden (Bühner 1990).  
Der zentralen Personalabteilung obliegen neben der bedarfsgerechten Bereitstellung zentraler Personaldienste und -verwaltungstätigkeiten die Erarbeitung und Durchsetzung von personalpolitischen Grundsätzen und Richtlinien auf der Informationsgrundlage des Personalcontrolling sowie die Einbindung von Personalfragen als strategisches Element in das Unternehmenskonzept. Sie sollte hierfür eine bereichsübergreifende **Richtlinienkompetenz** haben (Bühner 1990).

### 3. Informationstechnische Unterstützung

#### 3.1 Ziele eines Personalinformationssystems

Der Einsatz von Informationstechnik im Personalwesen erfordert eine Synthese aus Informatikgrundlagen und personalwirtschaftlichem Wissen, um Problemstellungen vor dem Hintergrund tariflicher, gesetzlicher und betrieblicher Regelungen zu realisieren. Zwar steht die Entgeltabrechnung zwangsläufig im Mittelpunkt der „Computerisierung“, jedoch gehen Personalinformationssysteme über isolierte Einsatzgebiete hinaus und verbinden eine Vielzahl von personalwirtschaftlichen Anwendungen (Scholz 1989, S. 507 ff.).

Der Einsatz eines Personalinformationssystems muß sich an konkreten Zielen ausrichten (Effektivität), und die ihm gestellten Aufgaben sind mit einem Minimum an Aufwand zu realisieren (Effizienz). Das Informationsmanagement verlangt also nach einer zielorientierten Evaluierung des Informationsbedarfs, nach wirtschaftlichen Formen der Informationsverarbeitung und einem benutzerfreundlichen Hard- und Software-Einsatz.

- Die **Sachziele** beschreiben die Bereitstellung von Personalinformationen zur Bewältigung der Führungsaufgabe, um sowohl den Informationsstand der Führungskräfte als auch den Führungsprozeß in seinem Ablauf zu verbessern.
- Die **ökonomischen Formalziele** beschreiben die Wirtschaftlichkeit und Rentabilität der für die Führungsaufgabe bereitzustellenden Personalinformationen.
- Die **sozialen Formalziele** beschreiben die Erwartungen der mit der Führungsaufgabe betrauten Personen bezüglich der bereitzustellenden Personalinformationen (*Kadow* 1986, S. 21).

Die Datenverarbeitung befreit die Personalstellen und die Fachvorgesetzten nicht von ihren qualitativen Entscheidungs- und Führungsaufgaben, sondern sie kann ihnen lediglich ihre Entscheidungsbasis vertiefen und qualitativ verbessern helfen.

### 3.2 Unterstützung für das operative Personalmanagement

Hier geht es um die Schaffung der technologischen Voraussetzungen zur Bewältigung der anfallenden Massenarbeiten (für den Personalreferenten sowie für den Fachvorgesetzten). In der Regel kann man nur noch computergestützt den bereits erwähnten unternehmensinternen und -externen Informationspflichten nachkommen. Auf der operativen Ebene ist auch eher die Bezeichnung „Personal-Administrations-System“ angebracht.

Der administrative Teil des Personalwesens wird auch in Zukunft über Groß-DV abgewickelt werden. Dies ergibt sich unter anderem daraus, daß die operativen Daten des Personalwesens von einigen anderen Funktionsbereichen der betrieblichen Datenverarbeitung erzeugt werden oder für diese als Eingabe dienen. Weiterhin hat die Groß-DV den Vorteil, daß Datenintegrität und Datenschutz besser zu realisieren sind als mit dem Personal Computer (PC).

Dagegen können Verarbeitungen, die nicht mit anderen Betriebsfunktionen in Verbindung stehen, durchaus auf den PC ausgelagert werden (*Huckert* 1989).

Auch wenn Personalsysteme auf der operativen Ebene für die Stammdaten nur ein „elektronisches Speichermedium“ sind und für die Bewe-



gungsdaten in nur einem begrenzten Maße eine Algorithmisierung der Regeln möglich ist, ist die Handhabung solcher Systeme sowohl für den Anwender (Personalstellen, Fachvorgesetzte) als auch für die technischen Betreuer in der Informationsverarbeitung äußerst komplex. Programmänderungen bedürfen einer genauesten Teststrategie, um die Richtigkeit der Verarbeitung feststellen zu können. Testdatenbestände können wegen der Vielzahl von Kombinationsmöglichkeiten nicht alle Variationen abdecken. So ist bei umfangreichen Programmänderungen ein Test mit „Echtdaten“, natürlich unter Einhaltung des Datenschutzes, unvermeidbar. Auch ein zusätzliches manuelles Überprüfen der Personalstellen bei besonders komplizierten Verarbeitungsschritten ist unumgänglich.

Nicht jede tarifliche, betriebliche und gesetzliche Regelung läßt sich wirtschaftlich und rentabel „computerisieren“. Deshalb ist die Frage, wie hoch die informationsverarbeitungstechnische Durchdringung einer Personalaufgabe sein soll, immer der Problemlösung voranzustellen.

### 3.3 Unterstützung für das strategische Personalmanagement

Auf der strategischen Ebene dominiert die ganzheitliche Betrachtungsweise, bezogen auf den Personalbestand, Personalbedarf und die Personalkosten.

Wichtigster Datenlieferant sind die „operationalen“ Systeme. Die Detaildaten dieser Systeme werden für bestimmte Fragestellungen aggregiert, ausgewertet und interpretiert.

Hierfür ist einerseits der Basisdatenbestand informationsverarbeitungstechnisch flexibel zu organisieren (z. B. auf relationalen Datenbanken), andererseits ist spezielle, für den Anwender (Personalstellen, Fachvorgesetzte) leicht handhabbare, verständliche Auswertungssoftware zur Verfügung zu stellen. Im Gegensatz zum operationalen Personalgeschäft kann die strategische Personalarbeit auch in einer PC-Umgebung durchgeführt werden, jedoch mit der Möglichkeit des Datentransfers vom Großrechner zum PC.

### 3.4 Systemakzeptanz

Bei der Einführung von technischen Anwendungen der Informationsverarbeitung treten nicht nur technologische Probleme, sondern auch eine Vielzahl von **Akzeptanzhindernissen** auf. Danach entsteht bei den Betroffenen das subjektive Gefühl,

- eine Einengung des eigenen Entscheidungsspielraums zu erfahren,
- Informationen und Sachkompetenz an andere Unternehmensmitglieder abzugeben,
- in der Anwendung der Methoden überfordert zu sein, oder

- durch das anzuwendende System zu Planungen oder Maßnahmen gezwungen zu werden, die ihrem bisherigen Vorgehen nicht entsprechen (Scholz 1989, S. 558 ff.).

Diese Kompetenzangst kann beseitigt werden, indem

- bei der Entwicklung des Systems auf die spezifischen Benutzerinteressen Rücksicht genommen wird (soweit dies aus wirtschaftlichen Gesichtspunkten möglich ist) und
- Hemmschwellen im Umgang mit der teilweise neuen Technologie abgebaut werden (Scholz 1989, S. 558 ff.).

Die Einführung und die Betreuung von umfangreichen Informationsverarbeitungs-Anwendungen sind ein fortlaufender Prozeß, in dem die für das System Verantwortlichen geduldig und sensibel mit den Anwendern umzugehen haben, d. h. auch bereit sind, immer wieder erneut Schulungen durchzuführen. Auch wenn die zur Verfügung gestellten Informationsunterlagen über das System (Benutzerhandbücher) noch so ausführlich jeden einzelnen Bearbeitungsschritt beschreiben, braucht der Anwender einen persönlichen Ansprechpartner, der ihm das eine oder andere nochmals erklärt.

### 3.5 Unterstützung durch Informationsverarbeitung im Spannungsfeld von Effizienz, Mitbestimmung und Datenschutz

Betrieblicher Datenschutzbeauftragter und Betriebsrat haben den Arbeitnehmerdatenschutz sicherzustellen. Ihre gesetzlichen und ggf. betrieblichen Grundlagen, auf die sie sich stützen, sind das Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) bzw. die entsprechenden Länderausführungen des Datenschutzgesetzes, das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) und ggf. Betriebsvereinbarungen zur informationstechnischen Verarbeitung von Mitarbeiterdaten.

So ist nach dem BDSG die Speicherung personenbezogener Daten u. a. nur zulässig

- im Rahmen der Zweckbestimmung eines Vertragsverhältnisses bzw. vertragsähnlichen Vertrauensverhältnisses mit dem Betroffenen,
- wenn sie zur Wahrung berechtigter Interessen der speichernden Stelle erforderlich ist und schutzwürdige Belange des Betroffenen nicht beeinträchtigt werden,
- wenn eine dem BDSG vorrangige Rechtsvorschrift Anwendung findet.

Etwa 150 Gesetze und Verordnungen, bis zu 300 unterschiedliche gesetzlich auferlegte Datenübermittlungen an 80 öffentliche Stellen „legalisieren“ die Zulässigkeit der Datenverarbeitung nach dem BDSG (Hentschel 1989); das sind

- gesetzliche Erfordernisse
- tarifvertragliche Erfordernisse
- arbeitsvertragliche Erfordernisse.

Da einerseits für die administrative Personalarbeit der Einsatz der Informations-Technologie unumgänglich ist, andererseits eine „Datenbevorratung“ durch die Informations-Technologie erleichtert wird, hat der betriebliche Datenschutzbeauftragte die Aufgabe, schon im Vorfeld bei der Entwicklung von Systemen entsprechend die Anwender von Informationsverarbeitungssystemen zu beraten.

Die Vorschriften des BDSG und des BetrVG sind noch durch eine Vielzahl von Urteilen präzisiert und untermauert. Sich bei unterschiedlichen Standpunkten nur auf die formalen Aussagen der Gesetze und Urteile zurückzuziehen, kann kein konstruktiver Weg sein. Die praktische Erfahrung hat gezeigt, daß eine rechtzeitige und offene Information über geplante Informationsverarbeitungs-Anwendungen für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zuträglicher ist, auch wenn im Vorfeld für die Auftraggeber der Anwendung eine präzise „Zweckbestimmung“ zu formulieren und zu vertreten ist.

Für die Einhaltung des Datenschutzes sind die entsprechenden technischen und organisatorischen Vorkehrungen (§ 9 BDSG) zu treffen, jedoch nur soweit „ihr Aufwand in einem angemessenen Verhältnis zu dem angestrebten Schutzzweck steht“. Da die technische Sicherstellung des Datenschutzes teilweise nicht unerhebliche betriebliche Investitionen auslösen kann, ist es empfehlenswert, die zu schützenden Datenbestände nach Schutzstufen zu kategorisieren und den Schutzstufen die i. S. des § 9 BDSG geeigneten Hard- und Softwaremaßnahmen zuzuordnen.

## Literatur

- Bühner, R. (1990), Von der Personalverwaltung zur Personalwirtschaft. In: Blick durch die Wirtschaft, 20. 6., Nr. 115, S. 7
- Freimuth, J. (1990), Personalmarketing, Personalimage und Unternehmenslegitimität. In: Personal, 8, S. 314–316
- Fröblich, W. (1990), Kooperationspartner Personal-Management. In: Personalwirtschaft, 6, S. 32–35
- Hentschel, B. (1989), Personaldatenverarbeitung im Spannungsfeld von Arbeitgeberwünschen und Arbeitnehmerschutz. In: Personalführung, 8, S. 802–804
- Huckert, K. (1989), EDV im Personalbereich, Mehr Freiheit für Gestaltung. In: Personalwirtschaft, 3, S. 13–19
- Kadow, B. (1986), Der Einsatz von Personalinformationssystemen als Instrument der Personalführung und -verwaltung, München
- Kuba, R. (1990), Herausforderungen für die Personalarbeit. In: Personalwirtschaft, 6, Sonderheft DDR, S. 15–17
- Scholz, Chr. (1989), Personalmanagement, München

*Stehle, B.* (1989), Zeit: Joker für den Unternehmenserfolg. In: Personalwirtschaft, 12, S. 18–24

*Töpfer, A.* (1988), Erfolgreiche Personalarbeit als Marketing nach innen. In: Personalwirtschaft, 12, S. 561–566

# Kapitel 28

## Personalabrechnung

von *Bernd Hentschel*

1. Einführung . . . . .	938
2. Allgemeines . . . . .	939
3. Rechtsgrundlagen . . . . .	941
3.1 Lohnsteuerabzug . . . . .	941
3.2 Beitragsabzug . . . . .	942
3.3 Pfändungseinbehalt . . . . .	942
4. Bruttolohnbildung . . . . .	943
5. Zuordnungskriterien . . . . .	943
6. Nettolohnabrechnung . . . . .	948
7. Sonstige Abzüge vom Arbeitsentgelt . . . . .	949
8. Lohnpfändung . . . . .	949
9. Einzugs- und Überweisungsverfahren . . . . .	950
10. Führen des Lohnkontos und sonstiger Nachweise . . . . .	950
11. Betriebliche Steuern, Umlagen und Beiträge . . . . .	950
11.1 Betriebliche Steuern . . . . .	951
11.2 Betriebliche Umlagen und Beiträge . . . . .	951
12. Verbuchung und Verrechnung der Arbeitsentgelte . . . . .	953
13. Zusammenfassung . . . . .	954
Literatur . . . . .	955

## 1. Einführung

Die heutige Situation der betrieblichen Personalabrechnung ist geprägt von qualitativ differenziertem Aufgabenzuwachs und erschwerten und im Umbruch befindlichen Arbeitsbedingungen, die auf externe, interne und technische Einflüsse zurückzuführen sind.

Kaum ein anderer finanz- oder personalwirtschaftlicher Aufgabenbereich in den Unternehmen unterliegt einem vergleichbaren Änderungs- und Anpassungsdruck bezogen auf Verfahren und Aufgabenstellung wie die Personalabrechnung. Die ihr aufgebürdete und von ihr zu verkraftende Dynamik einschließlich der zu bewältigenden Datenmengen haben zwangsläufig bereits frühzeitig vor anderen Bereichen zu automatisierten Lösungen geführt, die bedingt durch den Änderungsumfang über kurz oder lang je nach Design Systemwechseln unterworfen sind.

Aufgabenspektrum und Komplexität der heutigen Personalabrechnung spiegeln die Wandlung zur sozialen „Individualgerechtigkeit“ wider und werden mitbestimmt durch Beginn und Ende von Legislaturperioden und „Ebbe und Flut“ im Staatssäckel, die Reformvorhaben und laufende gesetzliche Anpassungsmaßnahmen auslösen. Ihre Ergebnisse und Folgen schlagen sich im Änderungsaufwand und neuen Routinen in den Entgeltabrechnungsverfahren nieder.

Mittlerweile besteht ein derartiger Wust an materiellen und formalen Vorschriften, einschließlich der regelnden Rechtsprechung und Verwaltungspraxis, verstärkt durch mangelnde Abstimmungsverfahren, nicht aufeinander abgestimmte Verfahrensvorschriften, Vordrucke und uneinheitliche Definitionen, daß ein Paragraphenschwengel entstanden ist, den zu durchdringen nur noch Eingeweihten „mit Kompaß und Karte“ vorbehalten ist, verbunden mit der steten Gefahr möglicher Fehlritte, die mit Strafen und Bußen gehandelt werden.

Aber auch die betrieblichen Einflußgrößen hinterlassen gestaltende Spuren in Aufgabenstellung und Abrechnungsverfahren, ausgelöst durch geänderte Entgelt- und Leistungskriterien, zunehmenden Regelungsumfang über Betriebsvereinbarungen und in Anpassung befindliche arbeitsvertragliche Konditionen für differenzierte Arbeitnehmergruppen.

In einzelnen Wirtschaftsbereichen ist die Abrechnung zudem ständiger Gesprächsstoff und Gegenstand von Einwirkungsversuchen seitens der Betriebsräte geworden, deren Ursache in den auszuweisenden Datenmengen, mangelnder Nachprüfbarkeit für Laien und teilweiser Intransparenz der Vergütungs-/Entgeltnachweise und Abrechnungsergebnisse sowie der Diskussion um Personalinformationssysteme zu suchen sind.

Der Ruf nach Rationalisierung, Kostenminimierung, verstärkter Automation quantitativer Arbeiten zugunsten qualitativer Aufgaben, Einsatz neuer Techniken, wie sie die Bürokommunikationssysteme bereits bieten, und neuer Abrechnungssysteme, die die überalterten und „totgepflegten Systeme“ ablösen, kennzeichnen die Abrechnungsszene.

Das „tägliche Brot“ der Abrechnung sind Neuregelungen, Änderungs- und Anpassungserfordernisse, Terminzwänge und Datenmengen, die ein hohes Maß an Flexibilität, Einsatz, Qualität, Sicherheit und Zuverlässigkeit von Mitarbeitern, Organisation, Verfahren und DV-Systemen abverlangen.

Sie haben die Komplexität der Abrechnungssysteme bewirkt, die je nach Systemalter verbunden ist mit steigendem Wartungsaufwand, zunehmender Fehleranfälligkeit und erhöhtem Pflege- und Kontrollaufwand. Für das Management sind diese Zeichen „Fingerzeige“, die auf die Notwendigkeit einer Systemablösung hinweisen.

Grundsätzlich sei angemerkt, daß ohne DV-Unterstützung die Lohn- und Gehaltsabrechnung nicht mehr in dem heutigen Umfange ordnungsgemäß und termingerecht durchführbar ist. Unterstützung allein reicht aber nicht aus; gefordert werden **DV-gestützte Systemlösungen**, die so ausgelegt sind, daß sie künftige Neuerungen abdecken und den Änderungsaufwand verkraften können, damit ein längerfristiger Systemeinsatz gewährleistet ist. Das alga-Fachforum Entgeltabrechnung hat hierzu Muster-Pflichtenhefte für die Standard-Softwareauswahl Entgeltabrechnung, Zeitwirtschaft und Reisekostenabrechnung mit Anwendern und Anbietern erarbeitet, die Interessenten kostenlos zur Verfügung gestellt werden.\*

In Tabelle 1 (S. 940) sind die Aufgabenstellungen der Personalabrechnung zusammengefaßt.

In diesem Beitrag wird verstärkt auf den Kernbereich der **Entgeltabrechnung**, den der **Bruttoentgeltermittlung** abgestellt.

## 2. Allgemeines

Voraussetzung für ein korrektes Lohnabzugsverfahren, das den Lohnsteuer-, Beitrags- und Pfändungseinbehalt von Arbeitsentgelt der Arbeitnehmer umfaßt, ist die richtige **Bruttolohnbildung** aus den einzelnen Entgelt-/Lohnarten nach vergütungs- und abzugsrelevanten Kriterien für den jeweiligen Lohnabrechnungszeitraum.

Die betrieblich üblichen Entgeltsysteme haben eine Vielzahl von differenzierten Entgelt- bzw. Lohn- oder Gehaltsbestandteilen geschaffen,

\* Pflichtenhefte Standardsoftware alga-Fachforum, DATAKONTEXT, Postfach 40 02 53, 5000 Köln 40

*Tabelle 1: Abrechnungsaufgaben im Umfeld externer und betrieblicher Einflußgrößen (Lohn + Gehalt 1/91, S. 64)*

<b>Aufgabenstellung</b>	<b>Grundlagen</b>	<b>Daten/Regeln</b>	<b>Operationen</b>
Erfüllung der arbeitsvertraglichen und -rechtlichen Ansprüche incl. der Arbeitgeberfürsorgepflichten	Arbeitsverträge, Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen, Vergütungsregeln, Arbeits- und Sozialgesetze, HGB, BGB, GewO etc.	Arbeitsvertr. Status, Entgelt-, Zeit-/Leistungsdaten, Verarbeitungsregeln, Stammdaten	Statusfestlegung, Stammdatenpflege, Historypflege, Zeitbewertung, Brutto-/Nettorechnung, Vorschußregelung, AN-Betreuung, KUG-Abrechnung
Ausführung der gesetzlichen Abzugs-, Abführungs- und Nachweispflichten	Steuerrecht, AO, Beitragsrecht Soz. Vers., VermögensbG	Steuer-, beitragsrechtl. Status, Abzugsregeln, Zufluß-/Entstehungsprinzip	Netto-Rechnung 1: Ermittlung Lohn- und Kirchenst., Ermittlung Sozialvers.-Beiträge zur Kranken-, Renten- und Arbeitslosenversicherung, Arbeitskammerbeitrag, Sondersteuermerkmal
Durchführung der individuellen Inkasso-verpflichtungen und -vereinbarungen aus innerbetriebl. Forderungen, Abtretungen, Pfändungen	Zivilprozeßordnung, Pfändungs-VO, Verträge, Vereinbarungen, Einzugs-ermächtigungen, Verwaltungsvollstreckungsgesetz	Entgelt-/Zeitdaten, prioritätengerechter Abzug nach zeitl. Eingang	Bruttorechnung, Netto-Rechnung 2: individuelle Abzüge (z. B. Arbeitgeber-Darlehen), durchlaufende Posten
Erfüllung der Auskunfts-, Bescheinigungs- und Meldepflichten gegenüber Behörden und sonstigen Stellen	DEVO/DÜVO, SGBI, verschiedene Gesetze (z. B. RVO, AVG, AFG)	Leistungs- Status, Entgelt-, Zeit-, Leistungsdatenregeln	SonderROUTINEN
Erstellen betrieblicher und gesetzlicher Statistiken sowie Personalkostenerhebungen und -analysen	EG-Verordnungen, Lohnstatistik-Gesetze etc.	Status, Stammdaten, Entgelt-/Zeitdaten, Vorgaben	Folgeoperationen SonderROUTINEN
Verbuchung und Verteilung des Personalaufwandes im Rahmen der betrieblichen Rechnungslegung	Finanz-Richtlinie, GoB, HGB, AktG, GmbHG	Konten, WO, Kostenstellen, Projekt-abrechnung	Folgeoperationen (Bildung von Rückstellungen etc.)
Entwicklung von (Einhaltung der) Aufzeichnungs-, Dokumentations- und Kontrollpflichten für eine ordnungsgemäße DV-unterstützte Abrechnung	HGB, AO, AktG, GoS-Richtlinien, Internal Control, System-Control, DÜVO	Formalvorschriften	Folgeoperationen, Abstimmungen, Tests, Prüfungen, Plausibilität



die nicht nur in Geld-, sondern auch in Sachwerten, Zuwendungen oder leistungsabhängigen Vergütungen den Arbeitnehmern zufließen. Diese resultieren aus arbeitsvertraglichen (Individual- oder Kollektivverträge), tarifvertraglichen, betrieblich vereinbarten oder gesetzlichen Anspruchsgrundlagen und münden in die Basisbezeichnungen Zeitlohn, Leistungslohn, Monatslohn oder Dienstalterbezüge. Für die abrechnungs- und damit auch lohnabzugsspezifische Beurteilung bedarf es einer ersten Differenzierung in feste und variable Entgeltbestandteile und der weiteren Aufschlüsselung nach laufenden, regelmäßigen, sonstigen und einmaligen Entgelten, die dann nach dem Zufluß- und Entstehungsprinzip im Lohnabzugsverfahren aufzubereiten sind.

Der Gesetzgeber hat, bezogen auf den Lohnsteuer-, Beitrags- und Pfändungseinbehalt, unterschiedliche **Arbeitsentgeltdefinitionen** getroffen, die bei der Beurteilung dessen, was an Arbeitsentgeltbestandteilen steuer- und beitragspflichtig oder -frei zu behandeln ist, heranzuziehen sind. Vereinfacht dargestellt, gilt für den Lohnsteuerabzug grundsätzlich das Einkommensteuergesetz (EStG), für den Sozialversicherungsbeitragsabzug das Sozialgesetzbuch (SGB IV) und für den Pfändungseinbehalt die Zivilprozeßordnung (ZPO).

### 3. Rechtsgrundlagen

#### 3.1 Lohnsteuerabzug

Nach § 2 Abs. 1 Nr. 4 EStG unterliegen die „Einkünfte aus nichtselbständiger Arbeit“ der Einkommensteuer. § 38 EStG bestimmt, daß bei Einkünften aus nichtselbständiger Arbeit die Einkommensteuer durch Abzug vom Arbeitslohn erhoben wird (Lohnsteuer), soweit der Arbeitslohn von einem Arbeitgeber gezahlt wird.

Der Arbeitnehmer ist Schuldner der Lohnsteuer. Die Lohnsteuer entsteht in dem Zeitpunkt, in dem der Arbeitslohn dem Arbeitnehmer zufließt (Zuflußprinzip).

Die Lohnsteuer-Durchführungs-Verordnung (LStDVO) definiert in § 2 den Begriff „Arbeitslohn“. **Arbeitslohn** sind demnach alle Einnahmen, die dem Arbeitnehmer aus dem Dienstverhältnis zufließen. Es ist unerheblich, unter welcher Bezeichnung oder in welcher Form die Einnahmen gewährt werden.

Die Lohnsteuer-Richtlinien (LStR) präzisieren den Arbeitslohnbegriff für die verwaltungsseitige Handhabung und Beurteilung. Nach Abschn. 70 LStR sind „Arbeitslohn“ grundsätzlich alle Einnahmen in Geld oder Geldeswert, die durch ein individuelles Dienstverhältnis veranlaßt sind.

### 3.2 Beitragsabzug

Die Vorschriften für die Feststellung und Behandlung der beitragspflichtigen und -freien Entgelte sind in den §§ 14 und 17 des Vierten Buches des Sozialgesetzbuches (SGB IV) in Verbindung mit der Arbeitsentgelt- und Sachbezugs-Verordnung verankert, die durch höchstrichterliche Rechtsprechung und durch Beschlüsse der Spitzenverbände der Sozialversicherungsträger interpretiert werden.

Zum Arbeitsentgelt gehören nach § 14 SGB IV alle laufenden und einmaligen Einnahmen aus einer Beschäftigung, gleichgültig, ob auf sie ein Rechtsanspruch besteht, unter welcher Bezeichnung oder in welcher Form (Geld- oder Sachleistung) sie geleistet werden und ob sie unmittelbar aus der Beschäftigung oder im Zusammenhang mit ihr erzielt werden. Die **Arbeitsentgelt-Verordnung** bestimmt näheres und legt fest, welche Ausnahmen zur Beitragspflicht oder -freiheit bei den einzelnen Entgeltarten zu beachten sind. Das Beitragsrecht unterscheidet dabei nach laufendem Arbeitsentgelt und Einmalzahlungen.

**Laufendes Arbeitsentgelt** sind alle Zahlungen, die für die Arbeit in einem bestimmten Lohnabrechnungszeitraum vergütet werden; maßgebend für die zeitliche Zuordnung ist dabei die Entstehung des Zahlungsanspruches (Entstehungsprinzip – Zeitbezogenheit). **Einmalzahlungen** sind dagegen „dem Arbeitsentgelt zuzurechnende Zuwendungen, die nicht für die Arbeit in einem einzelnen Lohnabrechnungszeitraum gezahlt werden (einmalig gezahltes Arbeitsentgelt)“. Einmalzahlungen sind dem Lohnabrechnungszeitraum zuzuordnen, in dem sie ausgezahlt werden (Zuflußprinzip). Zwingend ist die unterschiedliche Handhabung zwischen laufendem Arbeitsentgelt nach dem „Entstehungsprinzip“ und Einmalzahlungen nach dem „Zuflußprinzip“.

### 3.3 Pfändungseinbehalt

Der Gesetzgeber definiert das Arbeitseinkommen in § 850 Abs. 2 Zivilprozeßordnung (ZPO) folgendermaßen: Arbeitseinkommen im Sinne dieser Vorschrift sind die Dienst- und Versorgungsbezüge der Beamten, Arbeits- und Dienstlöhne, Ruhegelder und ähnliche nach dem einstweiligen oder dauernden Ausscheiden aus dem Dienst- oder Arbeitsverhältnis gewährte fortlaufende Einkünfte, ferner Hinterbliebenenbezüge sowie sonstige Vergütungen für Dienstleistungen aller Art, die die Erwerbstätigkeit des Schuldners vollständig oder zu einem wesentlichen Teil in Anspruch nehmen. § 850 Abs. 4 ZPO greift weiter und bestimmt, daß die Pfändung des in Geld zahlbaren Arbeitseinkommens alle Vergütungen erfaßt, die dem Schuldner aus der Arbeits- und Dienstleistung zustehen, ohne Rücksicht auf ihre Benennung oder Berechnungsart.

Maßgebend für den Umfang der Pfändung ist der **Nettolohn** des Arbeitnehmers, der nach § 850 e Nr. 1 ZPO zu ermitteln ist. Zu berücksichtigen sind des weiteren die Freigrenzen, die in der jeweils gültigen **Pfändungsfreigrenzen-Verordnung** festgelegt sind (Einzelheiten zum Pfändungseinbehalt bei *Boewer/Bommernann* 1987).

#### 4. Bruttolohnbildung

Welche Differenzierungen und Zuordnungskriterien die Lohn- und Gehaltsabrechnung methodisch zu vollziehen hat, dokumentieren die Abbildungen 1 und 2 (S. 944 f.) sowie die in Tabelle 2 (S. 946 f.) wiedergegebenen Beispiele.

Verdeutlicht wird anhand dieser Schaubilder, daß die Abrechnungspraxis bei der Bruttolohnbildung für den Abrechnungszeitraum nicht nur das vergütungsrelevante Abrechnungsbrutto, sondern weitere Bruttos für die spezifischen Arbeitsentgeltdefinitionen des Lohnsteuerabzuges, des Beitragsabzuges und des Pfändungseinbehaltes zu bilden haben, die erheblich voneinander abweichen. Dies setzt folglich voraus, daß jede einzelne Entgelt-/Lohnart definiert und nach den vorgegebenen materiell-rechtlichen Kriterien den einzelnen Brutto- oder Nettoentgeltsummierungen zugeordnet werden muß, die dann abrechnungstechnisch in diese Summierungen einfließen (vgl. 2. alga-Jahrbuch „Lohn- und Gehaltsabrechnung“ 1987).

#### 5. Zuordnungskriterien

Mit dem Zusammenwachsen der beiden deutschen Wirtschaftsgebiete und dem Beitritt der DDR zum Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland ergibt sich für die Lohn- und Gehaltsabrechnung eine Reihe von Konsequenzen, um die Löhne und Gehälter, damit die Arbeitsentgelte in den alten und in den neuen Bundesländern, abrechnungs- und lohnabzugsfähig korrekt zu stellen.

Entscheidende Bedeutung kommt den Entgelt-/Lohnarten zu, die je nach Anwendung des westdeutschen oder des DDR-Übergangsrechts aufgrund der bindenden Wirkung der DDR-Kollektiv-Tarifverträge, insoweit sie vor dem 1. Mai 1990 abgeschlossen wurden, terminologisch überprüft und entsprechend der entwickelten „Muster-Matrix Zuordnungskriterien“ zugeordnet werden mußten, damit ein ordnungsgemäßer Lohnabzug durchgeführt werden konnte.

Mit dem Steuerreformgesetz 1990 und der neuen Beitragsüberwachungs-Verordnung ab 1. 7. 1989 wurden weitere Kriterien geschaffen,

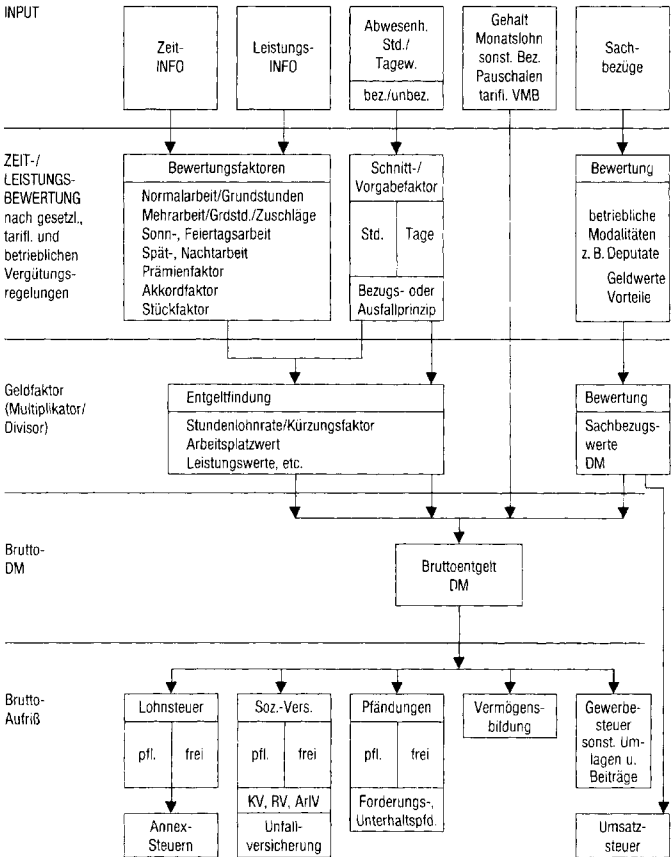


Abbildung 1: Schema Bruttoentgeltmittlung (Hentschel 1987)

die bei der Zuordnung der einzelnen Lohn- bzw. Entgeltarten im Rahmen der Brutto-Lohnabrechnung zwingend zu berücksichtigen sind.

Bei der steuerrechtlichen Lohnarten-Zuordnung ist es nicht mehr ausreichend, die Lohnarten nur nach laufendem Arbeitslohn und sonstigen Bezügen zu trennen. Die neue Ermittlungsroutine des § 3 b EStG 1990 erfordert für die Berechnung der steuerfreien Zuschlagsanteile für Sonn-, Feiertags- und Nachtarbeit die Feststellung des Grundlohnes und der Grundlohnzusätze; vgl. Abschnitt 30 LStR 1990. Hierzu ist die Bewertung aller Brutto Lohnarten dahingehend erforderlich, ob sie

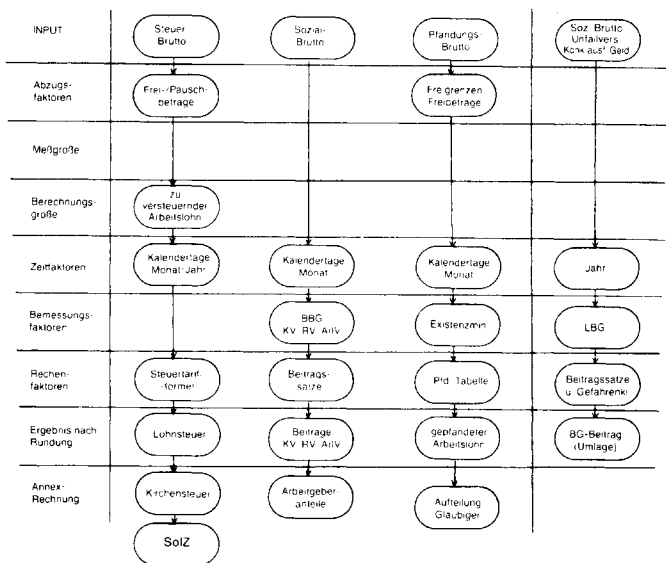


Abbildung 2: Gesetzliche Abzüge (Hentschel 1987)

„grundlohnfähig“ sind oder nicht. Für die abrechnungstechnische Umsetzung bedeutet dies die systematische Durchforstung aller aktiven und inaktiven Lohnarten und ihre Bewertung und Zuordnung nach:

- unterliegt dem Lohnsteuerabzug  
pflichtig/frei
- laufender Arbeitslohn
- sonstiger Bezug
- grundlohnfähig nach § 3 b EStG.

In der beitragsrechtlichen Bewertung der Lohnarten hat der Verordnungsgeber eine zusätzliche nachweispflichtige Entgeltgröße aufgenommen, das „Arbeitsentgelt nach § 14 SGB IV“, seine Zusammensetzung und zeitliche Zuordnung, das in den Lohnunterlagen nachzuweisen ist. Anzugeben sind dabei für jeden Abrechnungszeitraum alle laufenden oder einmaligen Einnahmen aus einer Beschäftigung, gleichgültig, ob ein Rechtsanspruch auf die Einnahmen besteht, unter welcher Bezeichnung oder in welcher Form sie geleistet werden. Hierbei kommt es nicht darauf an, ob sie steuerpflichtig oder beitragspflichtig zur Sozialversicherung sind. Eine Begrenzung auf die jeweiligen für den Abrechnungszeitraum geltenden Beitragsbemessungsgrenzen ist nicht vorzunehmen.

Tabelle 2: Zuordnungskriterien (Beispiele) für Entgeltarten (Hentschel/Kolzter/Pappai 1991)

Bruttolohn-/Entgeltart	Steuerrecht				Beitragsrecht					Leistungsrecht		Pfändungsrecht		Beitragsabzug Unfallversicherung	
	Lohnst. Abzug		Zuflußprinzip			Beitr.-Abzug		Zuflußprinzip	SGB IV § 14	Anrechnung auf JAE	regelmäßiges Arbeitsentgelt		Zuflußprinzip		
	pfl.	fr.	lfd. Arbeitslohn	Sonst. Bezug	Grundlohn nach § 3b EStG	pfl.	fr.				lfd. Arbeitsentgelt	Einmalzahlung	hinzurechenbar		nicht hinzurechenbar
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
<b>Durchlaufende Gelder</b>		x				x									
<b>Einzugsvergütungen</b> der Volziehungsbeamten im Angestelltenverhältnis	x		x		x		x			x		x		x	
<b>Erfindervergütungen</b>	x				x			x				x		x	
<b>Ergebnisbeteiligungen</b>	x				x			x <sup>1)</sup>				x		x	
<b>Erholungsbeihilfen</b>															
a) bei Schäden durch Berufskrankheit (Abschn. 11 [3] LStR)		x							x						
b) in den Grenzen des § 40 (2) Nr. 3 EStG	x						x			x					
c) nicht unter a) oder b) fallend	x						x			x					
<b>Ersatz</b> des Arbeitgebers für Umzugskosten	x						x			x				x	
<b>Erschwerniszuschläge</b>	x		x		x					x				x	
<b>Erziehungsgeldzuschüsse</b>	x		x		x					x				x	
<b>Essenzzuschüsse</b> tägl. je 1 Mahlzeit															
a) nicht pauschal versteuert	x		x		x					x				x	
b) pauschal versteuert	x		x				x						x	x	

<sup>1)</sup> wenn lt. Vereinbarung monatlich lfd. Errechnung, dann lfd. Arbeitslohn und Grundlohn nach § 3b EStG

Bruttolohn-/Entgeltart	Steuerrecht				Beitragsrecht					Leistungsrecht		Pfändungsrecht		Beitragsabzug Unfallversich.		
	Lohnst. Abzug		Zuflußprinzip			Beitr.- Abzug		Entstehungsprinzip	Zuflußprinzip	SGB IV § 14	Anrechnung auf JAE	regelmäßiges Arbeitsentgelt			Zuflußprinzip	
	pf.	fr.	lfd. Arbeitslohn	Sonst. Bezug	Grundlohn nach § 3b EStG	pf.	fr.					lfd. Arbeitsentgelt	Einmalzahlung		hinzurechenbar	nicht hinzurechenbar
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
<b>Fahrtkostenzuschüsse</b> des Arbeitgebers - wenn einmalige Zahlung im Kalenderjahr	x		x		x		x		x	x		x		x		
<b>Familienzuschläge</b>	x		x		x		x		x		x		x			
<b>Fehlgeldentschädigungen</b> für MA im Kassendienst	x		x		x		x		x		x		x			
<b>Feiertagsarbeitszuschläge</b> im Rahmen des § 3b EStG		x				x				x				x		
<b>Ferienbeihilfen</b>	x		x		x			x		x		x		x		
<b>Freie Unterkunft und Verpflegung</b>	x		x		x		x		x		x		x			
<b>Geburtsbeihilfen</b>																
a) bis 700 DM		x				x				x						
b) über 700 DM	x		x		x			x		x		x		x		
<b>Gelegenheitsgeschenke,</b> Aufmerksamkeiten des Arbeitgebers, Abschn. 73 LStR		x				x				x						
<b>Gewinnanteile</b>	x		x		x			x		x		x		x		
<b>Gratifikationen</b>	x		x		x			x		x		x		x		
<b>Grundgehalt</b>	x		x		x		x		x		x		x			
<b>Hausarbeitstage,</b> Abgeltung von	x		x		x		x		x		x		x			
<b>Heiratsbeihilfen</b>																
a) bis 700 DM		x				x				x						
b) über 700 DM	x		x		x			x		x		x		x		
<b>Hinterbliebenenbezüge</b>	x		x									x				

<sup>11</sup> Es besteht unter Umständen Beitragspflicht zur KVdR

Abrechnungstechnisch bedeutet dies die Bewertung aller Bruttolohnarten und ihre Zuordnung nach:

- unterliegt dem Beitragsabzug  
pflichtig/frei
- laufendes Arbeitsentgelt
- Einmalzahlung
- Arbeitsentgelt im Sinne des § 14 SGB IV.

Die tabellarischen Übersichten der gängigen Entgeltarten und ihrer Bewertung und Zuordnung sind als Handlungsanleitungen für die Abrechnungspraxis im alga-Leitfaden Beitragsabzugsverfahren, Stand 7/91, veröffentlicht.

## 6. Nettolohnabrechnung

Im Hinblick auf die Einbehaltung der gesetzlichen Abzüge sei an dieser Stelle auf die einschlägige alga-Fachliteratur hingewiesen. Für den Abrechnungspraktiker ist es notwendig, sich mit den einschlägigen alga-Arbeitshilfen auseinanderzusetzen, die die praktische Arbeit erleichtern und so Sicherheit für eine ordnungsgemäße Lohn- und Gehaltsabrechnung bieten.

Der Umfang der „Nettolohnabrechnung“ hat sich in den meisten Betrieben im Laufe der letzten Jahre stark erweitert. Der Regelfall in der Abrechnungspraxis sieht vor, daß zwischen Nettolohn und Auszahlungsbetrag eine Reihe von Abzügen als Einmal- bzw. Ratenbeträge unter Berücksichtigung des gesetzlich festgelegten Existenzminimums wie

- Reisespesen,
- Versicherungsprämien,
- tarifliche Vermögensbildung und Eigenleistung mit Auszahlung der Arbeitnehmersparzulage,
- Mieten,
- Vorschüsse,
- Akonto-Zahlungen,
- Darlehen,
- Abtretungen,
- Sammelinkassoverfahren,
- Auszahlung des Kindergeldes für ausländische Arbeitnehmer

vorgenommen werden müssen. Diese Erweiterung erfordert eine klare Trennung nach vermögenswirksamen Leistungen, innerbetrieblichen Forderungen, zulässigen Lohnabtretungen und Pfändungen innerhalb der vorzunehmenden Abzüge in der Lohn- und Gehaltsabrechnung. Dies ist zur prioritätengerechten Erfassung und Einbehaltungen nach Rang und Wirksamkeitsdatum unerlässlich.



Die Nettolohnauszahlung wird bargeldlos mittels Überweisungsträger durchgeführt. Damit muß sich die Lohn- und Gehaltsabrechnung auch mit den **Bedingungen des Kreditgewerbes über den Zahlungsverkehr** vertraut machen. Die Überweisungen mittels Magnetband erfolgen für alle Geldinstitute nach einem bundeseinheitlichen Satzaufbau im sogenannten Magnetband-Clearing-Verfahren. Die hierzu notwendige Geld- und Terminplanung einschließlich der Valutierungs- und Postengebührenkontrolle gehören zum erweiterten Aufgabenbereich der Lohn- und Gehaltsabrechnung.

## 7. Sonstige Abzüge vom Arbeitsentgelt

Die Einbehaltung betrieblicher und sonstiger Forderungen sowie von Lohn-/Gehalts-Abtretungen der Arbeitnehmer im Rahmen der monatlichen Abrechnung hat sich in der betrieblichen Praxis bewährt. Voraussetzung für die Einbehaltung ist allerdings die Vorlage der Einzugsermächtigung (Willenserklärung) des Arbeitnehmers, auf die nicht verzichtet werden kann, da sie die Einbehaltungsgrundlage für die Abrechnung darstellt.

## 8. Lohnpfändung

Entsprechend den Vorschriften der Zivilprozeßordnung (ZPO) ist der Arbeitgeber nicht nur Erfüllungsgehilfe des Gerichts zur Durchführung aller mit der Lohnpfändung im Zusammenhang stehenden administrativen Aufgaben, sondern er haftet auch gleichzeitig als Drittschuldner neben dem Arbeitnehmer gegenüber dem Gläubiger. Mit der Annahme und Bestätigung eines gerichtlichen Pfändungs- und Überweisungsbeschlusses verpflichtet die Lohn- und Gehaltsabrechnung den Arbeitgeber in die Drittschuldnerhaftung, die in Höhe des Beschlusses somit zu einer betrieblichen Verbindlichkeit werden kann. Dieser Rechtstatbestand erfordert daher genaue Kenntnisse und exakte Durchführung der Vorschriften.

Die Ermittlung des pfändbaren Arbeitslohnes setzt den Aufriß nach Entgeltarten und ihre Zuordnung in pfändungsfrei und -pflichtig voraus. Zugrunde zu legen ist hierbei der § 850 c ZPO, der die Trennung nach Sach- und Unterhaltspfändungen mitbeinhaltet. Zinsen, die dem Gläubiger entstehen, müssen von der Lohn- und Gehaltsabrechnung selbst ermittelt und vom Arbeitnehmer inklusive der Kosten für die Pfändung einbehalten werden.

## 9. Einzugs- und Überweisungsverfahren

Firmeneinzugs- und Sammelinkassoverfahren zugunsten von Ersatzkrankenkassen, Privatkrankenkassen und Lebensversicherungsgesellschaften für nicht versicherungspflichtige Arbeitnehmer in der Krankenversicherung und befreienden Lebensversicherung haben in den Abrechnungen an Bedeutung gewonnen, um den sonst erforderlichen Bescheinigungsaufwand gegenüber Versicherungsträger und Finanzverwaltung auf den unumgänglich notwendigen Aufwand zu begrenzen.

Bei der Gegenüberstellung der Vor- und Nachteile von Einzugsverfahren bedarf es einer kritischen Durchleuchtung der Rechtsnatur der abzuschließenden Verträge, um die Arbeitgeberhaftung weitgehend auszuschließen.

Bei den Überweisungsverfahren ist nach sachbezogenen Kriterien zu unterscheiden, da hier die vorgegebenen gesetzlichen und tariflichen Zahlungsrythmen und -termine zu beachten sind. Aufgabe der Lohn- und Gehaltsabrechnung ist es, für die korrekte, ordnungsmäßige und pünktliche Durchführung der Überweisungen zu sorgen. Auch wirtschaftliche Erwägungen (Rentabilitätsberechnungen, Eigen- und Fremdkosten) sind bei der Wahl des Institutes zu berücksichtigen. Als Überweisungsträger sollte ausschließlich das Magnetband gewählt werden.

## 10. Führen des Lohnkontos und sonstiger Nachweise

Die formalen Rechtsvorschriften des Steuerrechts und des Beitragsrechts zur Sozialversicherung übertragen dem Arbeitgeber detaillierte Aufzeichnungs- und Dokumentationspflichten durch Führung von Lohnkonten und Nachweisen bzw. Unterlagen, die den spezifischen Belangen dieser Rechtsbereiche angepaßt sind (vgl. hierzu die Ausführungen 2. alga-Jahrbuch „Lohn- und Gehaltsabrechnung“, S. 89 ff.; *Oppermann* 1991 a).

## 11. Betriebliche Steuern, Umlagen und Beiträge

Die im Rahmen der sachbezogenen Lohn- und Gehaltsabrechnung zu ermittelnden, abzuführenden und nachzuweisenden Arbeitgeberaufwendungen basieren auf den erzielten Arbeitsentgelten der Arbeitnehmer.

Diese dienen als Quelle für die Aufbereitung bei der Umstrukturierung entsprechend den gesetzesspezifischen Anforderungen. Da die Erhebungsvorschriften für die Aufwandsarten unterschiedlich ausgestaltet

sind, muß die sachbezogene Abrechnung die Besonderheiten wie Personenkreise, einzubeziehende Entgeltarten, Zeiträume, Arbeitnehmeranzahl, Zahlungsrhythmen etc. von vornherein für die Bemessung mit berücksichtigen.

### 11.1 Betriebliche Steuern

Neben der vom Arbeitgeber übernommenen Lohn- und Kirchensteuer bei Nettolohnvereinbarungen sind die Fälle der Pauschalversteuerung nach § 40 EStG zu nennen. Darüber hinaus können die Errechnung und Abführung von Umsatz(Mehrwert)steuer anfallen, wenn z. B. kostenlose Essenabgabe erfolgt oder sonstige umsatzsteuerbare Leistungen gewährt werden (vgl. Tab. 3, S. 952).

### 11.2 Betriebliche Umlagen und Beiträge

Die Arbeitgeberanteile zur gesetzlichen Kranken-, Renten- und Arbeitslosenversicherung sowie die Arbeitgeberzuschüsse zur Krankenversicherung und die freiwilligen Zuschüsse zur befreienden Lebensversicherung bilden den größten Kostenfaktor unter den vom Arbeitgeber zu tragenden Umlagen und Beiträgen. In bestimmten Abrechnungsfällen sind nur Arbeitgeberanteile zu erheben und abzuführen, die aber exakt abgegrenzt und nachgewiesen werden müssen. Da das Beitragsrecht auf das **Entstehungsprinzip** abstellt, müssen Rückberechnungen entsprechend ihrer Anspruchsentstehung zugeordnet werden (Aufrollen Soll/Ist).

Der vierte Träger der gesetzlichen Sozialversicherung, die Unfallversicherung, begrenzt die Höhe der sozialversicherungspflichtigen Entgelte nach der Leistungsbemessungsgrenze. Im Rahmen der Beitragsabrechnung zur Unfallversicherung werden von den Berufsgenossenschaften neben den Beiträgen zur Unfallversicherung die Bergbaumlage und das Konkursausfallgeld mit erhoben.

Für die Lohn- und Gehaltsabrechnung ergibt sich somit die Notwendigkeit, die Erfassung der Arbeitnehmer, ihre Zuordnung nach Berufsgenossenschaften und Gefahrenklassen sowie die Feststellung der geleisteten Arbeitsstunden und beitragspflichtigen Entgelte begrenzt auf die zutreffende Leistungsbemessungsgrenze der zugehörigen Berufsgenossenschaften vorzunehmen und zu kontrollieren.

Darüber hinaus obliegen der Lohn- und Gehaltsabrechnung in vielen Betrieben die Ermittlung und Abführung der Ausgleichsabgabe nach § 8 des Schwerbehindertengesetzes sowie die Durchführung der abrechnungstechnischen Besonderheiten des Baugewerbes.

Da die Beiträge zu den Arbeitgeberverbänden ebenfalls nach der Lohnsumme bemessen werden, werden die Ermittlung und Nachweisung meistens von der Lohn- und Gehaltsabrechnung durchgeführt.

**Tabelle 3: Pauschalierungsmöglichkeiten der Lohnsteuer durch den Arbeitgeber (§ 40 EStG)**

Art der Pauschalierung	Rechtsgrundlage	Pauschalierung möglich bei				Hinweise
		Lfd. Arbeitslohn	Sonstige Bezüge	Begrenzung bis max.	Pauschalsteuersatz	
1. Pauschalierung der Lohnsteuer in besonderen Fällen	§ 40 Abs. 1; Satz 1, Nr. 1 Abschn. 126 LStR		x	2000,- p. a.	Abschn. 126 LStR	mindestens 20 Arbeitnehmer
2. Pauschalierung bei nicht vorschriftsmäßiger Lohnsteuer-Einbehaltung durch Arbeitgeber	§ 40 Abs. 1; Satz 1, Nr. 2 Abschn. 126 LStR	x	x			
3. Pauschalierung bei unentgeltlicher oder verbilligter Abgabe arbeitstäglich Mahlzeiten unterhalb des gültigen Sachbezugswertes	§ 40 Abs. 2; Nr. 1 Abschn. 127 LStR	x		s. SachbezugsVO	25%	
4. Pauschalierung von Arbeitslohn aus Anlaß von Betriebsveranstaltungen	§ 40 Abs. 2; Nr. 2 Abschn. 127 LStR		x	ab 60,-	25%	
5. Pauschalierung von Erholungsbeihilfen	§ 40 Abs. 2; Nr. 3 Abschn. 127 LStR		x	300,-	25%	+ 200,- für Ehegatten + 100,- je Kind
6. Pauschalierung für Fahrtkostenzuschüsse und die Gestellung von Beförderungsmitteln an Arbeitnehmer für Fahrten zwischen Wohnung und Arbeitsstätte	§ 40 Abs. 2; Satz 2	x		vgl. § 19 Abs. 1, Nr. 4 und Abs. 2 EStG	15%	
7. Pauschalierung der Lohnsteuer bei kurzfristigen Beschäftigungen	§ 40a Abs. 1; Abschn. 128 LStR	x	x		25%	18 zusammenhängende Arbeitstage, höchstens DM 120,- pro Arbeitstag; unvorhersehbar
8. Pauschalierung bei geringfügig Beschäftigten	§ 40a Abs. 2; Abschn. 128 LStR	x	x		15%	86 Std. pro Monat und DM 520,-; wenn kürzer 20 Std. und DM 120,- pro Woche
9. Pauschalierung bei Beiträgen für eine Gruppen-Unfallversicherung	§ 40b Abs. 3	x	x	120,-	15%	
10. Pauschalierung von Beiträgen zur Direktversicherung	§ 40b Abs. 1; Abschn. 129 LStR	x	x	3000,-	15%	bei Gruppe 4200,-
11. Pauschalierung von Zuwendungen an Pensionskassen	§ 40b Abs. 2; Abschn. 129 LStR	x	x	3000,- 4200,- in Gruppe	15%	bei Gruppe 4200,-

## 12. Verbuchung und Verrechnung der Arbeitsentgelte

Die sachbezogene Abrechnung findet summarisch ihren Niederschlag in der kaufmännischen und betrieblichen Rechnungslegung, zu der die Betriebe aufgrund gesetzlicher Vorschriften im bestimmten Umfang verpflichtet sind und die zu einer sinnvollen Kontrolle des Leistungsprozesses unerlässlich ist.

Als Teilgebiet der Buchführung obliegt der Lohn- und Gehaltsabrechnung die planmäßige und lückenlose Aufzeichnung aller im Zusammenhang mit der Abrechnung der Arbeitsentgelte anfallenden Geschäftsvorfälle gemäß Handelsgesetzbuch und Abgabenordnung (steuerrechtliche Buchführungspflicht).

Die Buchführung hat nach den Prinzipien der Ordnungsmäßigkeit zu erfolgen. Neben diesen Grundvorschriften kommen für bestimmte Unternehmen (z. B. Aktiengesellschaften, GmbHs) besondere Gliederungsvorschriften für die Bilanz hinzu (Bilanz-Richtlinien-Gesetz).

Arbeitsentgelte und soziale Aufwendungen als Aufwand sowie die für Rechnung des Arbeitnehmers einbehaltenen externen Abzüge (Verbindlichkeiten) als Geschäftsbeziehung zur Umwelt sind Bestandteil des Zahlenmaterials zur Erstellung der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung als betriebliche Gesamtabrechnung. Dazu muß die Lohn- und Gehaltsabrechnung zu den betrieblich festgelegten Terminen Lohndaten aufbereiten und in bestimmten Belegen zusammenfassen.

Für die Betriebsabrechnung müssen die Personalkosten erfaßt und verrechnet werden

- für jede Kostenart (Gliederung der Kosten nach der Art)
- für die einzelne Kostenstelle (Ort der Entstehung der Kosten)
- für jeden Kostenträger, d. h. ausbringungs-(produkt-)bezogen.

Ziel ist die kurzfristige Erfolgskontrolle über den Gesamtbetrieb bzw. über die einzelnen Erzeugnisse durch Ermittlung und Überwachung der Kalkulationsgrundlagen, in der Regel durch einen Soll/Ist-Vergleich.

Aufgabe der Lohn- und Gehaltsabrechnung ist es, über die Lohn- und Gehaltsverteilung die angefallenen Personalkosten für die Kostenrechnung aufzubereiten.

### 13. Zusammenfassung

Die betrieblich üblichen Entgeltsysteme haben eine Vielzahl von differenzierten Entgelt- bzw. Lohn- oder Gehaltsbestandteilen geschaffen, die nicht nur in Geld-, sondern auch in Sachwerten, Zuwendungen oder leistungsabhängigen Vergütungen den Arbeitnehmern zufließen. Diese

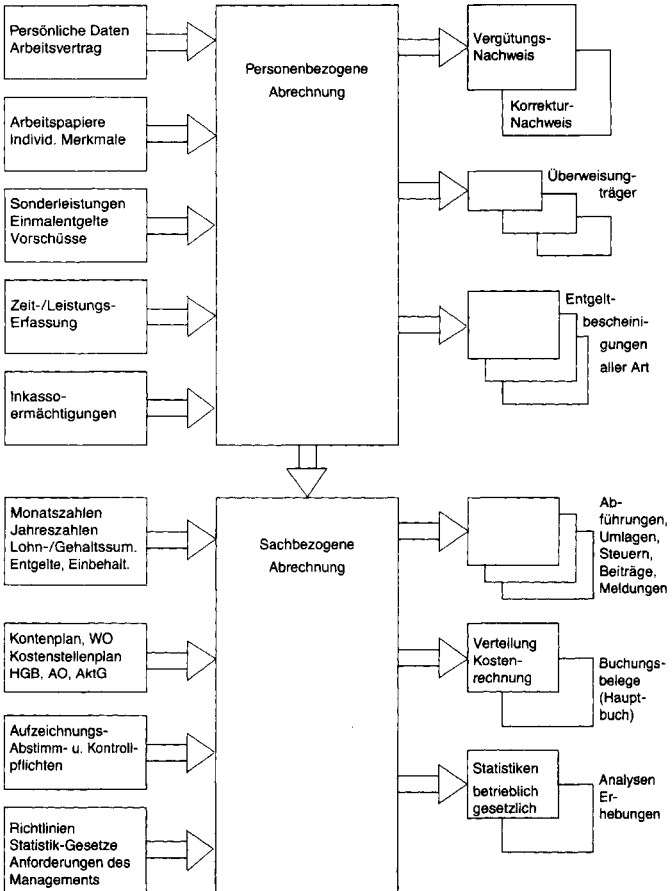


Abbildung 3: Schematische Darstellung der personen- und sachbezogenen Abrechnung mit den Schnittstellen der Datenein- und -ausgabe

resultieren aus arbeitsvertraglichen (Individual- oder Kollektivverträgen), tarifvertraglichen, betrieblich vereinbarten oder gesetzlichen Anspruchsgrundlagen.

Die Abbildung 3 zeigt im Schema die für die Lohn- und Gehaltsabrechnung erforderlichen Grundlagen sowie die hauptsächlichen Aufgabengebiete der Personalabrechnung.

## Literatur

- Boewer, D., Bommermann, R.* (1987), Lohnpfändung und Lohnabtretung in Recht und Praxis, Köln
- Bolten, R., Pulte, P.* (1991), Aufbewahrungsnormen und -fristen im Personalbereich, Köln
- Fromme, Th.* (1990), Personalabrechnung, München
- Hentschel, B.* (1987), 2. alga-Jahrbuch Abrechnungspraxis und -systeme Lohn- und Gehaltsabrechnung, Köln
- Hentschel, B.* (1991), Lohn- und Gehaltsabrechnung ab 1. 1. 91 im Beitrittsgebiet. In: Lohn + Gehalt, 1, S. 57–64
- Hentschel, B., Hungenberg, H.* (1991), alga-Leitfaden Versicherungsstatus, Entscheidungstabellen, Köln
- Hentschel, B., Kolzter, H.-J.* (1990 a), alga-Leitfaden Lohnsteuerabzugsverfahren, Systematik der Besteuerung, Köln
- Hentschel, B., Kolzter, H.-J.* (1990 b), alga-Leitfaden DEVO/DÜVO-Anwendung, Systematik des Meldewesens, Köln
- Hentschel, B., Kolzter, H.-J.* (1991), Entgeltabrechnung, Abrechnungstechnik, -verfahren und -kontrolle in systematischer Darstellung, Köln
- Hentschel, B., Kolzter, H.-J., Pappai, F.* (1991), alga-Leitfaden Beitragsabzugsverfahren, Systematik des Beitragsabzugs, Köln
- Oppermann, K.* (1990), Neues Lohnsteuerrecht, Köln
- Oppermann, K.* (1991 a), Die Lohn- und Gehaltsabrechnung, Grundwissen aus der Praxis für Praktiker, Köln
- Oppermann, K.* (1991 b), Kurzarbeit, Betriebliche Abrechnungspraxis mit Übergangsvorschriften neue Bundesländer, Köln
- Oppermann, K.* (1991 c), alga-Leitfaden Rechtsnormen zur Entgeltabrechnung Bundesländer Ost, Köln





# Kapitel 29

## Personal-Controlling

von *Rolf Wunderer*

1. Entwicklung des Personalwesens und des Personal-Controlling . . . . .	958
2. Zur Konzeption des Personal-Controlling . . . . .	959
3. Zur Philosophie des Personal-Controlling . . . . .	960
3.1 Grundfragen . . . . .	960
3.2 Instrumentelle Folgerungen aus einer arbeitsbezogenen Controlling-Philosophie . . . . .	961
4. Strategische Aspekte des Personal-Controlling . . . . .	963
5. Funktionen und Instrumente des Personal-Controlling . . . . .	964
6. Führungsorganisatorische Aspekte des Personal-Controlling . . . . .	964
6.1 Zur führungsorganisatorischen Einordnung des Personal-Controlling . . . . .	966
6.2 Positionsbezeichnung . . . . .	967
7. Zum Anforderungsprofil des Personal-Controllers . . . . .	967
8. Zur Implementation des Personal-Controlling . . . . .	968
9. Fazit . . . . .	969
Literatur . . . . .	971

Im folgenden werden Grundlagen des Personal-Controlling diskutiert. Dabei stehen Grundhaltungen und strukturelle Gestaltungsaspekte, also Fragen der „Kultur“ und „Struktur“, im Vordergrund. Sie ergeben sich v. a. aus Besonderheiten der Controlling-Objekte Mensch und Arbeit.

## 1. Entwicklung des Personalwesens und des Personal-Controlling

Das Personalwesen ist eine junge Disziplin – in der Theorie wie in der Praxis. 1962 wurden im deutschsprachigen Bereich der erste Lehrstuhl hierfür geschaffen und das erste Lehrbuch hierüber veröffentlicht. In der Praxis begann sich das Personalwesen aus der Verwaltungsphase zu lösen, sich in größeren Unternehmen zu einem eigenen Leistungsbereich zu emanzipieren; dies geschah oft aus dem kaufmännischen Bereich heraus. Hier befaßte man sich im Rechnungswesen besonders mit neueren Formen der Grenzkosten- und Deckungsbeitragsrechnung und berücksichtigte insoweit auch die menschliche Arbeit als Kostenfaktor. Nur in wenigen internationalen Großunternehmen begann man schon, Controller in Stabsfunktionen zu installieren (*Littmann 1974; Baumgarten 1980*); im Vordergrund standen dabei das Erfolgs-Controlling und die interne Berichterstattung.

In den siebziger Jahren verstärkte sich dann auch im Bereich des Personalmanagements die Erkenntnis, daß Arbeit zum wertvollsten Produktionsfaktor geworden war, der zugleich am wenigsten von allen einer ökonomischen Steuerung und Evaluation unterzogen wurde. Weitere Einflußfaktoren auf die Entwicklung eines Personal-Controlling waren die Weiterentwicklung des Unternehmens-Controlling, die Spezialisierung in eigenen Funktions-Controlling-Konzepten (Marketing-Controlling, Logistik-Controlling, Produktions-Controlling, Forschungs- und Entwicklungs-Controlling), die Verstärkung strategischen Denkens im Personalbereich sowie die – zum Teil durch gesetzliche Regelungen geförderte – Institutionalisierung des Personalwesens als unternehmerische Funktion mit Verankerung auf der Geschäftsleitungsebene.

Die konjunkturellen und strukturellen weltwirtschaftlichen Veränderungen auf den Produkt- und Arbeitsmärkten, die Wettbewerbs- und die Kostenentwicklung beim Faktor Arbeit, waren in den achtziger Jahren der letzte Anstoß in der Praxis, sich mit dem Personal-Controlling systematischer zu befassen. Dabei kamen der höhere Reifegrad von Personalfunktionen und -instrumenten (z. B. Personalbeurteilung, Personalplanung) wie auch die gewachsene Professionalisierung der Personalverantwortlichen unterstützend hinzu.

In der Wissenschaft war es neben den geschilderten Entwicklungen der Praxis schließlich auch die Erkenntnis, daß man ganz allgemein die ökonomische Fundierung der Personalarbeit bisher sträflich vernachlässigt hatte (*Wunderer/Mittmann* 1983). So erschienen in diesem Jahrzehnt Monographien mit teilweise recht unterschiedlichen Ansätzen (vgl. *Cascio* 1987; *Fitz-Enz* 1984; *Flambholtz* 1986; *Heymann* 1981; *Potthoff/Trescher* 1986; *Schmidt* 1982; *Spencer* 1986).

## 2. Zur Konzeption des Personal-Controlling

Wie das allgemeine Controlling kann man das Personal-Controlling enger oder weiter interpretieren. Hier wird ein weites Begriffsverständnis (deutlich enger z. B. *Potthoff/Trescher* 1986) zugrunde gelegt. Personal-Controlling wird verstanden als **integratives Evaluationsdenken und -rechnen** zur Abschätzung von Entscheidungen zum Personalmanagement, insbesondere deren ökonomischen und sozialen Folgen. Personal-Controlling wird v. a. als organisationsinterne Service- und Beratungsfunktion sowie als strategisches Steuerungsinstrument verstanden mit dem Ziel einer **optimalen Wertschöpfung der menschlichen Ressourcen**.

Im Vergleich zu bisherigen Evaluationsansätzen im Personalwesen kann man die neuere Entwicklung wie in Abbildung 1 dargestellt interpretieren.

Verglichen mit den üblichen ökonomischen Denk- und Rechenansätzen im Personalwesen wird Personal-Controlling durch eine Verstärkung

### **Ziel:**

Neben dem auf klassischen Daten, Kennziffern, Methoden und Instrumenten basierenden Controlling (Kosten-Effizienz-Rentabilitäts-Controlling) ergeben sich folgende Erweiterungen bzw. Eingrenzungen.

### **Erweiterungen:**

- soziale Qualifikationsbewertung
- Entwicklungspotentiale
- Arbeitszufriedenheit
- Leistungsmotivation/-identifikation
- Folgen von Entscheiden
- Arbeitssituation
- qualitative Datenanalysen

### **neben:**

- fachlicher
- Qualifikationspotentialen
- Leistungsergebnissen
- Potentialbewertung
- ökonomischen Folgen
- Marktsituationen
- quantitativen

### **Eingrenzungen:**

- Daten (z. B. gegen Menschenwürde, sozialer Friede)
- Erhebungsmethoden (z. B. wegen Anonymität)
- Datenauswertung (Kennziffern und Persönlichkeitssphäre)

Abbildung 1: Besonderheiten des Personal-Controlling

<b>Mehr:</b>	<b>als:</b>
systematisch	punktuell
integriert	isoliert
umfassend	vereinzelt
zukunftsgerichtet	vergangenheitsbezogen
strategisch-gestaltend	operativ-verwaltend
konstruktiv	sündenbocksuchend

Abbildung 2: Was ist neu am Personal-Controlling-Konzept?

der in Abbildung 2 genannten Denkweisen charakterisiert. Gegenüber dem Erfolgs-Controlling kann man die dort enthaltenen Erweiterungen des Personal-Controlling herausarbeiten.

### 3. Zur Philosophie des Personal-Controlling

#### 3.1 Grundfragen

Unter der Personal-Controlling-Philosophie wird die Art und Weise verstanden, wie man dieses Instrument entwerfen, gestalten und einsetzen will, welche Grundhaltungen und Ziele in seinen Kalkülen zum Ausdruck kommen und wie die Besonderheiten des Faktors Arbeit und des Menschen im Betrieb – z. B. gegenüber dem Erfolgs-Controlling – berücksichtigt werden.

Diese Besonderheiten sollen im folgenden diskutiert werden:

- Personal-Controlling konzentriert sich auf das **menschliche Potential** (Human Resources), das Leistungs-/Arbeitsverhalten sowie auf dessen Arbeitsergebnisse.
- Die personale Einheit und Integrität der Organisationsmitglieder („Persönlichkeit“) sind dabei nur **ausschnittsweise** zu erfassen.
- Die menschliche Arbeit ist die eigentliche **Quelle für Wertschöpfung** in Leistungsprozessen. Dies hat die Volkswirtschaftslehre schon lange (Weber/Albert/Kade 1961; Stützel 1976), die Betriebswirtschaftslehre ab den dreißiger Jahren (Nicklisch 1932) herausgestellt.
- Das **Konzept der Wertschöpfung** scheint dem Personalwesen und damit dem Personal-Controlling besonders zu entsprechen. Dabei sollte man allerdings berücksichtigen, daß die Konstrukte „Wert“ und „Wertschöpfung“ insbesondere in der Betriebswirtschaftslehre normativ betrachtet (Wunderer 1967) und meßmethodisch umstritten oder sehr eng definiert sind (Stützel 1976; Kade 1976).
- Je mehr man menschliche Arbeit als **Teil einer ganzheitlichen Lebensgestaltung** versteht, je weniger im Betrieb gearbeitet wird und je geringer die berufliche Orientierung und Einbindung der Mitarbeiter wird, desto mehr gewinnen **Einflußfaktoren der Umwelt** an Bedeu-

tung, v. a. der gesellschaftliche Wertewandel. Die Personal-Controlling-Philosophie hat dies bei der Definition der von ihr abgeleiteten Strategien und Funktionen zu berücksichtigen. Dies betrifft z. B. Fragen der gesellschaftlichen Wertschöpfung der Arbeit (*Fischer-Winkelmann* 1980; *Seidel* 1988), der Mitarbeiterentwicklung und des Persönlichkeitsschutzes. Aber auch die Funktion der Frühwarnung (schwache Signale erkennen) gehört dazu.

- Komplexere Aufgaben, turbulenterer Umwelten und die neuen Technologien erfordern sowohl besser ausgebildete wie auch mehr sich selbst organisierende Mitarbeiter. Für die Personal-Controlling-Philosophie bedeutet dies, daß sie damit auch Ansätze und Instrumente zu einem Selbst-Controlling diskutieren muß.
- Personal-Controlling beschäftigt sich mit einer typischen „**Querschnittsfunktion**“, die alle Mitarbeiter betrifft. Dabei wollen diese zwar beraten und unterstützt, aber nicht zusätzlich gesteuert oder kontrolliert werden.
- Je höher das Ausbildungsniveau, das Selbstbewußtsein und der Selbstorganisationsgrad der Mitarbeiter ausgeprägt sind, desto geringer wird die Sicherheit bei der Abschätzung ihrer Reaktionen auf betriebliche Entscheidungen sein. Dies betrifft z. B. die Abschätzung der Dimension „Mitarbeitermotivation“. Personal-Controlling muß deshalb viel mit **unsicheren Informationen** arbeiten, was im Erfolgs-Controlling weniger problematisch ist.
- Je mehr man Personal-Controlling als **prognostische und antizipative** sowie **steuerungsorientierte Funktion** versteht, desto mehr werden damit die eingebauten Unsicherheiten und Risiken in diesem Bereich zu berücksichtigen sein. Statistiken und Personalinformationssysteme mit vorherrschender Vergangenheitsorientierung reichen damit sicher nicht mehr aus.
- Der Begriff des Personal-Controlling wird von Laien schnell mit Kontrolle – z. T. sogar als Gegensatz zu **vertrauensvoller Zusammenarbeit** – assoziiert, etwa nach der Maxime *Lenins* „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“. Gerade diese Vorbehalte könnten nicht nur für die Akzeptanz des Personal-Controlling, sondern auch für die gesamte Arbeit der Personalabteilung dysfunktional wirken.

### 3.2 Instrumentelle Folgerungen aus einer arbeitsbezogenen Controlling-Philosophie

Zusätzlich gegenüber Controlling-Konzepten aus den Bereichen Finanzen, Produkte und Funktionen ist im instrumentellen Bereich v. a. folgendes zu beachten:

- Personalentscheidungen zeichnen sich durch einen hohen **internen politischen Charakter** aus (v. a. durch die „Unternehmens- und

Betriebsverfassung“); sie können nur begrenzt autonom getroffen werden.

- Personale Entscheidungen haben häufig einen **time-lag** gegenüber Sachinvestitionen; nur selten sind sie integraler Bestandteil von Sachinvestitionsentscheidungen. Obgleich also der Umsetzungsbedarf für Personalentscheidungen meist langfristiger ist als von Sachentscheidungen, steht weniger Zeit zu deren Vorbereitung und Durchführung zur Verfügung. Dies kann durch die Integrationsfunktion des Personal-Controlling verbessert werden, z. B. durch Betonung des „Investitionscharakters“ von Personalentscheidungen.
- Personal-Controlling bezieht sich nicht nur auf Selektions- und Einsatzentscheidungen zur Personalstruktur, sondern auch auf **Entwicklungsentscheide** sowie auf direkte und indirekte Führungsmaßnahmen (Organisation, Mitarbeiterführung, Personalentwicklung und deren Koordination). Gerade indirekte Einflußfaktoren sind nur schwer zu evaluieren und begrenzt erfaßbar.
- Insbesondere die qualitativen Leistungsfaktoren Motivation, Identifikation und Führungsbeziehungen vergrößern die **Meßprobleme**, ihre Schwankungen vermindern die Prognosesicherheit des Personal-Controlling, das zudem mit wachsend unabhängigen und strategisch selbst aktiven „Objekten“ (besser „Subjekten“) zu tun hat.
- Die ökonomische Dimension des Personal-Controlling erfordert entsprechend gestaltete **Kriterien und Kenngrößen**, wie Opportunitätskosten, Effizienz- und Effektivitätskriterien (*Wunderer/Sailer 1987 a*). Potentialkalküle (z. B. Qualifikationspotential) haben dabei grundsätzlich gleiches Gewicht wie Prozeß- (Verhaltenskriterien) und Ergebnisbewertungen.
- **Soziale Wirkungen** ökonomischer Entscheide (z. B. Entlassung als Folge von Betriebsschließungen oder Restrukturierungen) müssen beim Personal-Controlling einbezogen werden. Sie sind aber kaum zuverlässig zu beurteilen oder gar zu prognostizieren. Ihre Abschätzung erfordert neben relevanten Kriterien (Motivation, Verhaltensmuster und -strategien) auch entsprechende Grundhaltungen der für das Personal-Controlling Verantwortlichen.
- Die **begrenzte Quantifizierbarkeit** vieler qualitativer Aspekte der Personalarbeit und damit des Personal-Controlling (z. B. Identifikation, Motivation, Qualifikationspotential, Zufriedenheit) erschwert die Bewertung nach klassischen Rentabilitäts- und Wirtschaftlichkeitskriterien. Gerade der aus dem Rechnungswesen stammende Unternehmens-Controller muß hier umdenken und neue Evaluationsmethoden, Maßstäbe und Kennziffern suchen, entwickeln bzw. akzeptieren.
- Die geringere, oft nur indirekte Meßbarkeit erfordert **Indikatoren** (z. B. Messung von Arbeitszufriedenheiten über Fluktuationskennzif-

fern). Dies erhöht die Bedeutung von Schätzverfahren. Hinzu tritt das Validitätsproblem (z. B. bei Potentialbeurteilungen).

- Die **begrenzte Zurechenbarkeit von Leistungen**, insbesondere bei Gruppen- und Teamarbeit sowie von Managerleistungen, erschwert die Ursachenanalyse und die Ertragszurechnung – ein Kernproblem der Wirtschaftlichkeits- und Rentabilitätsanalysen im Personalbereich.

#### 4. Strategische Aspekte des Personal-Controlling

Personal-Controlling als eine Aufgabe strategischer Personalarbeit stellt v. a. den integrierten und koordinierten Einsatz von Planungs-, Bewertungs-, Steuerungs- und Kontrollinstrumenten auf der Grundlage einer arbeits- und personalorientierten Evaluationsphilosophie in den Mittelpunkt. Aufgabe ist dabei die ökonomische Wirkungsanalyse von instrumentellen und funktionalen Entscheidungen sowie die soziale Wirkungsanalyse ökonomischer Entscheide (vgl. *Wunderer* 1984). Personal-Controlling muß als Teilstrategie konzeptionell in das Unternehmens-Controlling integriert werden.

Personal-Controlling wird so verstanden als zentrale Teilfunktion strategischer Personalarbeit mit folgenden Aufgaben:

- Koordination der Personalplanung mit der Unternehmensplanung sowie mit anderen Bereichsplänen
- Bereitstellungsplanung erforderlicher Personalressourcen
- Abschätzung von wichtigen Einflußfaktoren auf die zukünftige Personalstruktur (qualitativ und quantitativ)
- Planung, Bewertung und Kontrolle von Leistungspotential und Leistungsmotivation sowie der Leistungsergebnisse und -kosten der Mitarbeiter
- Integrierte Beurteilung von ökonomischen und sozialen Wirkungen unternehmungspolitischer Entscheide
- Klärung von Schnittstellen zwischen dem Erfolgs-Controlling und dem Personal-Controlling (z. B. über die Human-Vermögensrechnung oder Sozialbilanzen, vgl. *Heymann* 1981; *Flamboltz* 1982; *Fischer-Winkelmann* 1980)
- Übersicht über die Struktur und Entwicklung der Personalkosten
- Bessere Entscheidungsgrundlagen im Personalbereich, z. B. durch ein Personal-Informationssystem, durch verbesserte Rechnungslegung und Kalkulation von Personalkosten.

Die beiden letztgenannten Anforderungen werden von der Praxis ganz besonders hoch gewichtet (vgl. *Wunderer/Sailer* 1988).

## 5. Funktionen und Instrumente des Personal-Controlling

Bei Betrieben mit fortschrittlicher Personalarbeit sind viele Funktionen und Instrumente (z. B. Personalstatistiken, Personalbeurteilung, Personalinformationssystem, Evaluation der Ausbildung) schon eingesetzt. Es geht aber nun darum, diese für das Personal-Controlling zu nutzen. Dazu müssen diese Instrumente mit klaren Zielsetzungen eingesetzt und auf die Evaluation (Meßkriterien) ausgerichtet werden.

Aus der Sicht der Praxis sind dabei folgende Funktionen und Instrumente von besonderer Bedeutung (*Wunderer/Sailer 1988*):

- Ermittlung und Auswertung personalwirtschaftlicher Kenngrößen und Indikatoren (z. B. Arbeitsproduktivität, Wertschöpfung, Personalstruktur, Absenz- und Fluktuationsraten), u. U. integriert in einem Personalinformationssystem: 98% der von uns befragten 90 Praktiker sehen dies als eine zentrale Aufgabe des Personal-Controlling an.
- Personalbedarfsplanung: Diese Funktion und die damit verbundenen Instrumente sehen 94% der Befragten als wesentlich an. Dabei überwiegt bisher die quantitative Planung gegenüber einer qualitativen Potential(-entwicklungs-)planung.
- Personalbudget und Personalkostenrechnung: 83% stellen diese Aufgaben in den Vordergrund.
- Kosten- und Wirtschaftlichkeitsvergleiche (Beschaffung von Mitarbeitern mit/ohne externe Hilfe; Make-or-buy-Entscheidungen im Bereich der Personalentwicklung etc.)
- Periodische Personalplanung und Erfolgskontrolle
- Wirkungsanalysen von Anreizsystemen
- Wirkungsanalysen von Personalentwicklungssystemen (z. B. Trainee-Ausbildung und Lerntransferanalysen)
- Motivations- und Identifikationsanalysen (z. B. Mitarbeiterbefragungen)
- Führungs- und Kooperationsanalysen (z. B. über Umfragen und Personalbeurteilungen).

## 6. Führungsorganisatorische Aspekte des Personal-Controlling

Fragen der Leitungs- und Führungsorganisation haben für den Einsatz und die Wirksamkeit von Funktionen ein besonderes Gewicht (*Bleicher 1972, 1979, 1980, 1986*). Die institutionelle Verankerung des Personal-Controlling hat für die neue Funktion, die Art der Zusammenarbeit mit



dem Unternehmens- und Erfolgs-Controlling sowie mit der Linie eine zentrale Bedeutung.

Wenn man aus markt- und kapitalorientierter Sicht die Einrichtung von „Profit-Centern“ vorantreibt, so sollte man grundsätzlich überlegen, ob eine führungsorganisatorische Gestaltung der Personalarbeit nicht auch eine ihr adäquate Strukturphilosophie benötigt.

Wir sehen einen Ansatz auf der Basis des Wertschöpfungskonzepts, das hier nur skizziert werden kann. Danach könnte man das Personalwesen als „Wertschöpfungs-Center“ konzipieren, das – wie jeder Industriebetrieb – alle Grundfunktionen ausübt – von der (Personal-)Forschung und Entwicklung über die Mitwirkung an der Erstellung von „goods“ (z. B. Arbeitszufriedenheit und Leistungsmotivation), der Minimierung von „bads“ (physischer und psychischer Art) bis hin zur klassischen kaufmännischen Funktion („Personalwirtschaft“). In allen diesen Grundfunktionen wäre dabei Personal-Controlling anzusiedeln. Das folgende Organigramm (Abb. 3) soll diesen Denkansatz verdeutlichen.

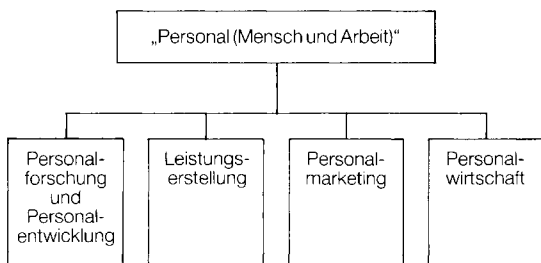


Abbildung 3: Das Wertschöpfungs-Center „Personal (Mensch und Arbeit)“ als Konzept einer Organisationsphilosophie

Wir befragten nun Personalverantwortliche – allerdings auf der Grundlage ihrer traditionellen Organisation – zu relevanten Strukturfragen des Personal-Controlling, die übrigens mit als Hauptproblem bei dessen Realisierung eingeschätzt werden (*Wunderer/Sailer 1988*).

Hier werden v. a. Widerstände aus der Sicht des Unternehmens-Controlling, der Mitarbeitervertretung genannt. Aber auch Widerstände bzw. Skepsis der Unternehmensführung der Linien (vgl. auch *Bleicher 1982*) und der Personalverantwortlichen selbst werden angeführt.

Neben diesen Widerständen sehen wir grundsätzlich weitere Probleme eines institutionalisierten Personal-Controlling, die man zumindest bei der organisatorischen Konzeption berücksichtigen sollte:

- Personal-Controlling wird lediglich als Bezeichnung („Label“) gewählt, ohne die Anforderungen der Personal-Controlling-Philoso-

phie und -Strategie wirklich zu berücksichtigen und zugrunde zu legen.

- Es besteht die Gefahr einer einseitigen ökonomischen und dabei u. U. noch kurzfristigen Orientierung des Personal-Controlling, insbesondere wenn es sich an das Erfolgs-Controlling anlehnt oder von diesem durchgeführt wird.
- Auch die Gefahr einer Bürokratisierung und übermäßigen Instrumentalisierung der Personalarbeit („hartes Controlling“) statt bzw. ohne Förderung des ökonomischen bzw. sozialen Gewissens („weiches Controlling“) ist nicht von der Hand zu weisen. Dabei könnte man fragen, inwieweit man in Unternehmen nicht mit einer Gegenstrategie (Kontrastkombination) steuern sollte. Damit müsste in bürokratisierten Organisationen v. a. das Personal-Controlling-Denken verstärkt werden, während in wenig strukturierten Organisationen Ansätze eines rechenorientierten Controlling zu empfehlen wären.
- Schließlich könnte mit der Institutionalisierung des Personal-Controlling eine Verlagerung des ökonomischen und sozialen Gewissens auf eigene Institutionen zu einer gefährlichen „Entlastungsfunktion“ der Führungskräfte werden – eine Entwicklung, die sich schon bei der Installierung des Unternehmens-Controlling gezeigt hat.

## 6.1 Zur führungsorganisatorischen Einordnung des Personal-Controlling

Entscheidungen dazu hängen v. a. von der Unternehmensphilosophie, -größe und -kultur sowie der bestehenden Führungsorganisation ab. Zur Kompetenzausstattung äußerten sich die von uns Befragten folgendermaßen: 43% wünschen sich eine Beratungs-, 33% eine Mitentscheidungskompetenz und 21% möchten auf jegliche Kompetenz für das Personal-Controlling verzichten.

Wenn Personal-Controlling als eigene Funktion und Position in der Personalabteilung organisiert werden soll – dies geschieht in etwa  $\frac{2}{3}$  aller Fälle der von uns Befragten und wird auch von den gefragten Personalverantwortlichen am meisten gewünscht (*Wunderer/Sailer 1988*) – dann kann man sowohl an eine Funktionsstelle wie an eine Stabsstelle (v. a. für die Implementationsphase) denken. Nicht selten (bei etwa 25% der Befragten) wird Personal-Controlling als Stabsstelle der Unternehmensführung organisiert. Nur in etwa 10 Prozent der Fälle findet sich Personal-Controlling im Erfolgs-Controlling integriert.

Schließlich sollte man auch an die Möglichkeit eines Einbaus in bestehende Funktionen und Positionen der Personalorganisation denken. Hier kämen v. a. in Frage: die „Grundsatzabteilung Personal“ oder die

Abteilung „Personalwirtschaft“. Diese Überlegung führt zu einer in der Praxis ganz besonders intensiv und kontrovers diskutierten Frage nach der Bezeichnung der Position.

## 6.2 Positionsbezeichnung

Gerade in der sensitiven Personalfunktion sollte man sehr gründlich überlegen, inwieweit der außerhalb der Profession häufig mißverständene Terminus „Controlling“ in der Praxis mißinterpretiert (als Kontrolle oder problematische Verwendung von persönlichen Daten) werden könnte.

In der Diskussion eines von uns 1987 organisierten Kongresses zum Personal-Controlling mit über 200 Teilnehmern nahm diese Frage einen zentralen Stellenwert ein. Die Bedenken überwogen dabei eindeutig die Argumentation, daß man sich mit der Zeit schon an den neuen Begriff gewöhnen werde.

Insbesondere bei Mitarbeitern und Mitarbeitervertretungen wäre hier vor einer Einführung unbedingt Informations- und Überzeugungsarbeit zu leisten. Schließlich kommt es aber auch sehr auf die Unternehmenskultur und den Reifegrad des Unternehmungs-„Controlling“ an.

Als Ersatzbezeichnungen bieten sich hier v. a. an:

- Personalwirtschaft
- Human Resources Audit
- Personalplanung
- Personalinformation und -planung.

## 7. Zum Anforderungsprofil des Personal-Controllers

Ein generelles Anforderungsprofil kann selbstverständlich nicht formuliert werden, denn es hängt sehr wesentlich vom jeweils gewählten Positionsprofil ab. Verallgemeinert und in idealtypischer Weise könnte man folgende Anforderungen herausstellen:

- Ganzheitliches, integratives und konstruktives Denken
- Fähigkeit, mit qualitativen sowie mit unsicheren Daten umzugehen und sich dabei innovativ auf noch unbekanntem und ungesichertem Terrain bewegen zu können
- Mehr betriebswirtschaftliche als sozialwissenschaftliche Qualifikation, insbesondere auch Kenntnisse in der Unternehmensplanung, Investitionsrechnung und -bewertung
- Kollegiales und kooperatives Verhalten, Dialogfähigkeit

- Mehr Überzeugungs- als Durchsetzungskraft („selling“ statt „telling“), also Beratungsfähigkeit
- Mischung zwischen Stabs- und Projektmanagementqualifikationen.

In Verbindung mit der zuvor geschilderten Personal-Controlling-Philosophie wäre der Personal-Controller damit mehr als Entwicklungshelfer und nicht als Missionar zu verstehen, der in einer für Personalverantwortliche noch fremden Kultur zu arbeiten hätte. Er wäre auch weniger ein Ingenieur oder Zahlenfetischist und kein Revisor, wenn er seine Funktion im Rahmen der allgemeinen Personalarbeit erfolgreich erfüllen will.

## 8. Zur Implementation des Personal-Controlling

Wie Theorie und Praxis der Organisationsentwicklung (*Bleicher 1979*) schon lange gezeigt haben, sind Fragen der Implementation von neuen Funktionen, Instrumenten und Positionen häufig für den Erfolg entscheidender als deren Konzeption.

Damit kommt es also darauf an, allgemeine Grundsätze der Organisations- und Personalentwicklung zu beachten. Diese können hier im einzelnen nicht aufgeführt werden (vgl. dazu z. B. *Bleicher 1979*; *Wunderer 1979*).

Wesentliche und für das Personal-Controlling typische Probleme sind:

- Die Analyse und Berücksichtigung der Unternehmenskultur (*Bleicher 1986*)
- Die Erfassung und Berücksichtigung des konzeptionellen und instrumentellen Reifegrades der Personalarbeit wie auch des Unternehmens-Controlling und des Rechnungswesens (*Bleicher 1987*)
- Die Beantwortung der Frage, inwieweit neben ökonomischen auch soziale Dimensionen einem Controlling unterzogen werden sollen und ob dies schrittweise geschehen könnte.
- Auch ist abzuklären, inwieweit Personal-Controlling zusammen mit dem Unternehmens-Controlling konzipiert, zumindest mit ihm abgestimmt werden soll.
- Zudem ist die Frage der konzeptionellen Integration der einzelnen Personalinstrumente vor ihrer Implementation zu prüfen (z. B. Abstimmung von Führungsleitsätzen, Stellenbeschreibung, Personalbeurteilung, Personalentwicklung und strategischer Anreizgestaltung).
- Zu klären ist daneben, wieweit bei der Konzipierung ein delegativer Ansatz „Self-Controlling“ verwendet und wieweit ein damit zusam-

menhängender Einführungsprozeß nach dem Organisationsentwicklungskonzept gestaltet werden kann.

- Bedeutsam ist auch, wie eigenständig und organisationspezifisch vorgegangen werden soll und wieweit dabei Externe (z. B. Berater) einbezogen werden sollen. Und: wie rasch Personal-Controlling eingeführt (Änderung versus Entwicklung) bzw. wie konsequent dafür Widerstände überwunden werden können.
- Schließlich ist zu klären, inwieweit auch Entscheide der Personalbesetzung und -entwicklung für diese Position so rechtzeitig getroffen werden können, daß damit Implementationsfragen des Personal-Controllers schon einbezogen und berücksichtigt werden.

## 9. Fazit

Personal-Controlling weist einen Weg zu ökonomisch besser fundierter Personalarbeit in einer noch jungen, entwicklungsbedürftigen Disziplin. Es will dafür die entsprechende Philosophie und darauf ausgerichtete Methoden und Instrumente zur Evaluation der ökonomischen und sozialen Fragen personalpolitisch relevanter Entscheidungen liefern.

Im Mittelpunkt steht die Evaluation der **Wertschöpfung menschlicher Arbeit** und nicht die Kontrolle des Personals. Ansonsten müßte man mit *Oscar Wilde* von einem zynischen Personal-Controlling sprechen: „A cynic is a man, who knows the price of everything but the value of nothing“.

Mit der Evaluation der Wertschöpfung menschlicher Arbeit könnte besonders versucht werden, in Prinzipien, Methoden und Instrumenten des Personal-Controlling die Besonderheiten der menschlichen Arbeit zu berücksichtigen.

Da – im Gegensatz zu anderen Funktions-Controlling-Ansätzen – adäquate Evaluationsmodelle noch fehlen, muß dem **qualitativen Controlling** zunächst Vorrang gegeben werden. Aber, wie in anderen Controlling-Funktionen, sind die Grundprinzipien des Controlling, wie periodischer Soll/Ist-Vergleich, Verwendung von Kennzahlen und Indikatoren, Nachvollziehbarkeit und Benutzerorientierung, Förderung von Rechnen und Denken zu beachten.

Mit dem Denkmodell des Wertschöpfungs-Centers Personal („Mensch und Arbeit“) sollte der Profit-Center Ansatz der klassischen Organisationslehre ergänzt werden. Die Entscheidung über die Personal-Controlling-Philosophie kann nur von der gesamten Geschäftsleitung getroffen werden – die Entwicklung von Entscheidungsalternativen aber sollte das Personalwesen initiativ übernehmen – und nicht erst durch Anstoß von oben oder außen.

Bei einem neuen Konzept gibt es viele zweckmäßige Gestaltungsvarianten. Die Unternehmensphilosophie, der Reifegrad des Personal-Controlling und der Personalarbeit (personell, organisatorisch, instrumentell) sind wesentliche Bestimmungsfaktoren für eine unternehmens-typische Strategie bei der Konzeption und Einführung des Personal-Controlling.

Ebenso sollte es eine bewußte Unternehmensentscheidung sein, ob die Evaluationsaufgabe als reine Dienstleistungs- oder als Steuerungsfunktion mit Beratungs- oder Mitentscheidungskompetenz organisiert wird. Zumindest für die erste Phase sollte die Kompetenzausstattung eher niedrig gehalten werden.

Die Personalabteilung scheint grundsätzlich das geeignete „Stammhaus“ in der Führungsorganisation für das Personal-Controlling zu sein. Zumindest sollte der im Unternehmens- oder Erfolgs-Controlling angesiedelte Personal-Controller fachlich („dotted line“) der Personalabteilung zugeordnet sein.

Zunächst sollte man im Personalwesen mit dem Aufbau und der Wahrnehmung der Funktion im Rahmen der bestehenden Organisation beginnen, dabei das Linienmanagement, also die „Kunden“, frühzeitig einbeziehen. Ein Projektmanagement dürfte damit eine sinnvolle Organisationsform für die „Pionierphase“ sein.

Bei der Bezeichnung von Funktion und Position sollte man die Problematik von Mißinterpretationen des Controlling-Begriffs ernst nehmen. Den besten Ober- und Übergangsbegriff sehen wir in „Personalwirtschaft“.

Für den Beginn sind konzeptionell wohlüberlegte, dabei mehr robuste, auf die wesentlichen und beeinflussbaren Daten konzentrierte Ansätze zu bevorzugen. Das Personal-Controlling sollte dabei **zukunftsorientiert**, für die Linie verständlich, lieber handgestrickt als zu perfektionistisch, qualitativ und quantitativ gestaltet werden. Mit „full service“ eingekauften Zahlenfriedhöfen („Personalinformationssysteme“) sollte man lieber nicht beginnen.

Bei der Realisation und Implementation eines Personal-Controlling-Konzepts sollte man sich Zeit lassen – u. U. Jahre. Eine solide Vorbereitung, die Berücksichtigung günstiger Anlässe und Zeitpunkte sowie die anspruchsvolle Besetzung und Einarbeitung des (der) Verantwortlichen sind wichtige Erfolgsfaktoren.

Denn Personal-Controlling hat mit Menschen zu tun, also mit langsam lernenden Wesen – dazu mit hoher Vergessensrate und wachsender Beurteilungsresistenz. Die genetische, kulturelle und institutionelle Evolution der Menschheit dauert nach Aussagen der Biologie schon acht Millionen Jahre. Das sollten wir gerade im Jahrzehnt des „One-Minute-Managers“ (Blanchard/Johnson 1982) nicht vergessen.

## Literatur

## Grundlagenliteratur

- Baumgartner, B.* (1980), Die Controller-Konzeption, Bern/Stuttgart.  
*Horváth, P.* (1986) Controlling, 2. Aufl., München  
*Potthoff, E., Trescher K.* (1986), Controlling in der Personalwirtschaft, Berlin/  
 New York  
*Seidel, E.* (1988), Ökologisches Controlling – Zur Konzeption einer ökologisch ver-  
 pflichteten Führung von und im Unternehmen. In: *Wunderer, R.* (Hrsg.) Betriebs-  
 wirtschaftslehre als Management- und Führungslehre, Stuttgart, S. 307–322  
*Wunderer, R., Sailer, M.* (1988) Personal-Controlling in der Praxis – Entwicklungs-  
 stand, Erwartungen, Aufgaben. In: Personalwirtschaft, 4, S. 177–182

## Vertiefende und ergänzende Literatur

- Blanchard, K., Johnson, S.* (1982), The One-Minute-Manager, New York  
*Bleicher, K.* (1972), Zur Zentralisation und Dezentralisation von Entscheidungsauf-  
 gaben in der Unternehmung. In: *Grochla, E.* (Hrsg.), Unternehmensorganisation,  
 Reinbek, S. 72–87  
*Bleicher, K.* (1979), Unternehmensentwicklung und organisatorische Gestaltung,  
 Stuttgart/New York  
*Bleicher, K.* (1980), Kompetenz. In: Handwörterbuch der Organisation – HWO,  
 2. Aufl., Stuttgart, Sp. 1056–1064  
*Bleicher, K.* (1982), Vor dem Ende der Mißtrauensorganisation? In: Office Manage-  
 ment, 4, S. 400–404  
*Bleicher, K.* (1986), Der Einfluß sich ändernder Organisationsstrukturen auf die  
 Arbeit der Internen Revision. In: Zeitschrift Interne Revision, 2, S. 65–79  
*Bleicher, K.* (1986), Unternehmenskultur und strategische Unternehmensführung.  
 In: *Hahn, D., Taylor, B.* (Hrsg.), Strategische Unternehmensplanung, 4. Aufl.,  
 Heidelberg/Wien, S. 757–797  
*Bleicher, K.* (1987), Grenzen des Rechnungswesens für die Lenkung der Unterneh-  
 mensentwicklung. In: Die Unternehmung, 5, S. 380–397  
*Cascio, W. F.* (1987), Costing Human Resources: the financial impact of behavior in  
 organizations, 2nd ed., Boston  
*Fischer, G.* (1965), Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Leipzig (10. Aufl., Heidel-  
 berg 1967)  
*Fischer-Winkelmann, W.* (1980), Gesellschaftsorientierte Unternehmensrechnung,  
 München  
*Fitz-Enz, J.* (1984), How to Measure Human Resources Management, New York  
 etc.  
*Flamholtz, E.* (1982), Rechnungslegung über Kosten und Wert des Humankapitals.  
 In: *Schmidt, H.* (Hrsg.), Humanvermögensrechnung, Berlin, S. 73–98  
*Flamholtz, E.* (1986), Human Resource Accounting, 2nd ed., San Francisco  
*Fröblich, W.* (1981), Strategisches Personalcontrolling. In: Controller-Magazin, 6,  
 S. 282–286  
*Hauser, E.* (1975), Erfolgskontrolle im Personalwesen. In: Handwörterbuch des  
 Personalwesens – HdP, Stuttgart, Sp. 807–818  
*Heymann, H.* (1981), Die Sozialbilanz als Instrument der Unternehmensführung,  
 Frankfurt a. M.  
*Kargl, H.* (1976), Wertanalyse. In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft – HdB,  
 1/3, Stuttgart, Sp. 4425–4438  
*Küpper, H. U.* (1987), Konzeption des Controlling aus betriebswirtschaftlicher  
 Sicht. In: *Scheer, A. W.* (Hrsg.), 8. Jahrbücher Arbeitstagung 1987 – Rechnungs-  
 wesen und EDV, Heidelberg, S. 82–116  
*Littmann, H. E.* (1974), Controller. In: HdB, Stuttgart, Sp. 1084–1088  
*Nicklisch, H.* (1932), Die Betriebswirtschaft, 7. Aufl., Stuttgart

- Papmehl, A.* (1990), Personal-Controlling, Heidelberg
- Spencer, L. M. jr.* (1986), Calculating Human Resource Costs and Benefits. New York etc.
- Stützel, W.* (1976), Wert und Preis. In: HdB, 1/3, Stuttgart, Sp. 4404–4425
- Staeble, W.* (1988), Human Resources Management – eine neue Management-Richtung in den USA? In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft – ZfB, S. 584 ff.
- Streim, H.* (1981), Human Resources Accounting. In: Handwörterbuch der Rechnungswesens – HdR, 2. Aufl., Stuttgart, Sp. 743–750
- Vogt, A.* (1984), Personalkostenerfassung und -analyse für Planungs- und Kontrollzwecke. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis – ZfbF, S. 861–877
- Weber, W., Albert, H., Kade, G.* (1961), Wert. In: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Bd. 11, Tübingen etc., S. 637–658
- Wiehl, U.* (1986), Warum Personal-Controlling? In: Personal, S. 293–296
- Wunderer, R.* (1967), Systembildende Betrachtungsweisen der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre, Berlin
- Wunderer, R.* (1983), Entwicklungstendenzen im Personalwesen – Beurteilung aus theoretischer und praktischer Warte. In: Die Betriebswirtschaft – DBW, 43, S. 217–234
- Wunderer, R.* (1984), Strategische Personalarbeit – arbeitslos? In: Zeitschrift für Organisation – ZfO, 8, S. 505–510
- Wunderer, R.* (1987), Entwicklungstendenzen in der Führungsforschung und -praxis. In: Personalführung, 3, S. 146–152
- Wunderer, R., Mittmann, J.* (1983), 10 Jahre Personalwirtschaftslehre – von Ökonomie nur Spurenelemente. In: DBW, 43, S. 623–655
- Wunderer, R., Sailer, M.* (1987 a), Die Controlling-Funktion im Personalwesen – Ansatzpunkte und Anforderungen eines strategischen Personal-Controlling. In: Personalführung, 7, S. 505–509
- Wunderer, R., Sailer, M.* (1987 b), Instrumente und Verfahren des Personal-Controlling. In: Personalführung, 8–9, S. 600–606



# Kapitel 30

## Personalinformation

von *Ernst Zander*

1. Information über das Personal . . . . .	974
2. Information für das Personal . . . . .	975
2.1 Warum ist Information wichtig? . . . . .	975
2.2 Welche Informationspflichten bestehen? . . . . .	976
2.21 Information des Betriebsrats . . . . .	976
2.211 Arbeitssicherheit . . . . .	978
2.212 Arbeitsplatz- und Arbeitsablaufgestaltung . . . . .	978
2.213 Allgemeine Personalangelegenheiten . . . . .	979
2.22 Unterrichtung über wirtschaftliche Angelegenheiten . . . . .	979
2.221 Wirtschaftsausschuß . . . . .	980
2.222 Betriebsrat . . . . .	981
2.23 Information aller Mitarbeiter . . . . .	981
2.231 Wirtschaftliche Lage und Unternehmens- entwicklung . . . . .	981
2.232 Information über Personal- und Sozialan- gelegenheiten . . . . .	982
2.233 Individuelle Informationsrechte . . . . .	983
2.3 Welche Informationen sind erforderlich? . . . . .	986
2.31 Führungskräfte . . . . .	987
2.32 Information und Führungsstil . . . . .	988
2.33 Information von „unten“? . . . . .	990
2.4 Gibt es Grenzen für die Information? . . . . .	991
3. Zusammenfassung . . . . .	992
Literatur . . . . .	993

„Personalinformation“ zielt in zwei Richtungen: Information über das Personal und Information für das Personal.

In diesem Beitrag wird zunächst der Aspekt der Information über das Personal angerissen. Wegen der vielfältigen Überschneidungen mit Personaladministration (Kap. 27) und Personalabrechnung (Kap. 28) wird dieser Aspekt hier nur kurz behandelt.

Danach wird auf Information für das Personal eingegangen. Dieser Teil gliedert sich wiederum in zwei große Abschnitte: in die Unterrichtung von Vertretern des Personals (Betriebsrat, Wirtschaftsausschuß) und des einzelnen Mitarbeiters.

## 1. Information über das Personal

Zu erfolgreicher Unternehmensführung ist eine Vielzahl von Informationen – u. a. auch über das vorhandene und zukünftige sowie zukünftig benötigte Personal – notwendig.

Für diese personalplanerischen Zwecke werden dispositive Personalinformationssysteme eingesetzt, die zunehmend EDV-gestützt betrieben werden (vgl. *Buhl* 1989).

Ein Personalinformationssystem ist der Teil eines Managementinformationssystems, der das Personal und dessen Tätigkeitsbereiche nach verschiedenen Merkmalen für die Personalarbeit erfaßt, speichert, transformiert und entsprechende Informationen zur Verfügung stellt (vgl. *Domsch* 1981). Während administrative Personalinformationssysteme der Personalabrechnung und Personalverwaltung dienen, helfen dispositive Personalinformationssysteme bei der Personalplanung. Mit ihnen ist es ohne großen Personal- und Zeitaufwand möglich, die notwendigen Statistiken zu erstellen.

Bei der Interpretation dieser Statistiken ist allerdings Vorsicht angebracht. Sie spiegeln leicht eine Objektivität vor, die nicht vorhanden ist. Diese Scheinobjektivität entsteht dadurch, daß Daten aus dem Zusammenhang, in dem sie erhoben worden sind, herausgerissen werden. Ein Beispiel hierfür stellen Fehlzeiten dar. Hinter ihnen können sich z. B. – sofern sie nicht entsprechend aufgeschlüsselt werden – sowohl Abwesenheit aufgrund von Weiterbildungsmaßnahmen als auch aufgrund von Krankheiten verbergen. Diese müßten eigentlich unterschiedlich interpretiert werden.

Da solche Informationssysteme dazu verleiten, mehr als die wirklich benötigten Merkmale aufzunehmen, sollten sie regelmäßig dahingehend überprüft werden, ob die Daten (noch) benötigt werden. In diesem Zusammenhang sei nur darauf hingewiesen, daß Vorratsspeicherung von Daten untersagt ist.

Das informelle Selbstbestimmungsrecht, das im Volkszählungsurteil des Bundesverfassungsgerichts von 1983 festgeschrieben wurde, gilt auch für Personalinformationssysteme. Es bedeutet, daß die Speicherung auf ein Minimum unverzichtbarer Daten beschränkt und dem Arbeitnehmer vorher bekanntgemacht werden muß.

Um die Einführung von Personalinformationssystemen hat es in der Vergangenheit erhebliche Auseinandersetzungen gegeben. Als Beispiel hierfür sei nur die Einführung von PAISY bei der Adam Opel AG Anfang der 80er Jahre genannt (vgl. *Franz* 1984).

Aufgrund dieser Erfahrungen ist zu sagen, daß bei der Einführung und dem Betrieb von Personalinformationssystemen nicht nur die Mitarbeiterrechte peinlich genau beachtet werden müssen, sondern darüber hinaus eine offene Informationspolitik notwendig ist.

## 2. Information für das Personal

Zu den wichtigsten Aufgaben der Führung gehört die innerbetriebliche Information. Sie ist für die Arbeitsausführung genauso wichtig wie für die Motivation. Außerdem gibt es zahlreiche Vorschriften, die Informationen fordern, um schwerwiegende Schäden zu verhüten.

### 2.1 Warum ist Information wichtig?

Wie wichtig es ist, informiert zu sein, weiß jeder aus vielfältigen eigenen Erfahrungen. Im modernen Industriebetrieb werden sich die Mitarbeiter dann für ihre Firma voll einsetzen, wenn sie ausreichend über das Warum und Wofür informiert sind und sie die Möglichkeit haben, angehört zu werden. Daß hier noch viel getan werden muß, zeigen zahlreiche Äußerungen negativer Art (*Schneider* 1990, S. 339). Die Bereitschaft, das eigene Unternehmen und seine Ziele zu verstehen, ist ungleich größer, wenn darüber hinreichend und rechtzeitig informiert wird. Das gilt heute besonders für Unternehmen, deren Produkte nicht unumstritten sind.

Ein Handwerksmeister oder der Chef eines Kleinbetriebes haben meist noch mit jedem einzelnen Mitarbeiter direkten Kontakt. Mit zunehmender Größe der Betriebe wird es aber immer schwieriger, dieses enge Verhältnis aufrechtzuerhalten. Heute gibt es in Großunternehmen Abteilungen, deren Leiter nur mit wenigen Mitarbeitern persönliche Verbindung hat und so Informationen austauschen kann.

Als Folge wirtschaftlicher und technischer Entwicklung ist die Arbeitsteilung in modernen Industriebetrieben immer weitergegangen und hat zu einer ständig zunehmenden Spezialisierung geführt. Der einzelne

Mitarbeiter sieht und kennt nur noch einen Teil des Unternehmens. Zur umsichtigen Führung gehört es deshalb, die Betriebsangehörigen über Wesentliches zu informieren, das sie selbst nicht mehr erkennen oder wissen können.

Positive Einstellung zur Information ist aber nicht nur Informationstechnik. Sie muß zur Grundeinstellung aller Führungskräfte gehören. Vertrauen und Offenheit müssen vorausgesetzt werden, damit die Mitarbeiter im Interesse des gesamten Unternehmens erfolgreich zusammenarbeiten. Denn: uninformiert sein verunsichert.

Information ist Ausdruck einer Haltung, die den Mitarbeiter als Menschen achtet. Anders als bei einem Befehl wird ihm als Partner Wissen vermittelt. Mitarbeiter wollen heute erklärt haben, **warum** sie eine Aufgabe ausführen sollen.

Information ist also nicht nur Folge größer gewordener Unternehmen und spezialisierterer Arbeit, sondern Voraussetzung, um den Mitarbeiter als Partner zu akzeptieren.

## 2.2 Welche Informationspflichten bestehen?

Es gibt so zahlreiche und zum Teil nur sehr schwer korrekt zu erfüllende Informationsverpflichtungen, daß wir sie ohne Wertung analog des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) behandeln wollen.

### 2.21 Information des Betriebsrats

Der Betriebsrat ist – Leitende Angestellte sind ausgenommen – die gewählte Vertretung aller Mitarbeiter. Deshalb gibt ihm das BetrVG besondere Informationsrechte. Die Beteiligungsrechte des Betriebsrats enthalten den Anspruch auf Information als schwächstes Mitwirkungsrecht (vgl. Kap. 4).

Beteiligungsrechte schließen automatisch die Verpflichtung des Arbeitgebers auf rechtzeitige und dem Zweck angemessene Information ein. Diese Bedeutung der Information ist unumstritten, denn Nichtbeachten der Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats in personellen Angelegenheiten kann nicht nur mit erheblichen Bußen (bis zu DM 20 000) belegt werden, sondern führt in bestimmten Fällen – z. B. bei der Einstellung – zur Unwirksamkeit der personellen Maßnahme und gibt dem Betriebsrat das Recht, ihre Rücknahme ggf. zu erzwingen. Es ist wichtig, daß die Führungskräfte die Rechte des Betriebsrats beachten und die erforderlichen Formalitäten erfüllen. Das kann zwar die Personalarbeit erheblich bürokratisieren, ist aber als Vorschrift des Gesetzgebers unbedingt zu erfüllen.

Unbeschadet der im folgenden erwähnten Einzelbestimmungen zum Arbeitsschutz und zur Arbeitsplatzgestaltung (§§ 89, 90 BetrVG), über

allgemeine personelle Angelegenheiten (§§ 92 ff. BetrVG), personelle Einzelmaßnahmen (§§ 99 ff. BetrVG) und zu den wirtschaftlichen Angelegenheiten (§§ 106 ff. BetrVG), gilt die Bestimmung in § 80 Abs. 2 BetrVG für die Unterrichtung (Information) des Betriebsrats durch den Arbeitgeber als Generalklausel. Damit wird der Arbeitgeber verpflichtet, den Betriebsrat ganz allgemein, umfassend und rechtzeitig so zu unterrichten, daß dieser alle ihm mit dem Betriebsverfassungsgesetz übertragenen Aufgaben, also nicht nur die allgemeinen Aufgaben des § 80 Abs. 1 BetrVG, ordnungsgemäß wahrnehmen kann.

Auch die Strafvorschriften, wie sie in § 78 BetrVG 52 festgelegt waren, sind vor allem bezüglich der in den §§ 90, 92, 99, 106, 108, 110 und 111 BetrVG bezeichneten Aufklärungs- und Auskunftspflichten, im § 121 BetrVG – über die Ordnungswidrigkeiten – erheblich verschärft worden. Die Verletzung der umfassenden Unterrichtungspflicht nach § 80 Abs. 2 BetrVG wird nicht ausdrücklich als Ordnungswidrigkeit genannt. Dies läßt den Schluß zu, daß Verstöße nur in Verbindung mit den oben angeführten Auskunftspflichten geahndet werden können. Jedoch kann mit der Verletzung der Unterrichtungspflicht zugleich der Tatbestand der Behinderung oder Störung der Betriebsratsstätigkeit des § 119 BetrVG gegeben sein (vgl. *Fitting u. a.* 1990, § 121 Anm. 2). Zu beachten sind auch die Folgen eines groben Pflichtverstoßes aus § 23 Abs. 3 BetrVG.

Das Recht, Listen der Bruttolöhne und Gehälter einzusehen, war zeitweilig umstritten. Das Bundesarbeitsgericht hat zu allen wesentlichen Streitpunkten entschieden (BAG, Beschluß vom 23. 2. 1973, BB 1973, S. 799; BAG vom 28. 5. 1974, RdA 1974, S. 256; BAG vom 12. 2. 1980, AP Nr. 12 zu § 80 BetrVG; BAG vom 30. 6. 1981, BB 1981, S. 1950):

- (1) In Betrieben, die aufgrund ihrer Mitarbeiterzahl Betriebsräte mit weniger als 9 Mitgliedern haben und die keinen Betriebsausschuß bilden, steht das Einsichtsrecht dem Betriebsratsvorsitzenden oder einem anderen Betriebsratsmitglied zu, dem auf Beschluß des Betriebsrats die Wahrnehmung dieser Aufgaben übertragen worden ist (§ 27 Abs. 4 BetrVG).
- (2) Das Einsichtsrecht erstreckt sich nicht auf die Gehaltslisten der Leitenden Angestellten (§ 5 Abs. 3 BetrVG), wohl aber auf die AT-Gehälter sowie übertarifliche Vergütungsbestandteile.

Im Hinblick auf die Generalklausel des § 80 BetrVG ist zu sagen, daß die festgelegte Unterrichtungspflicht des Arbeitgebers als Konkretisierung des Gebots der vertrauensvollen Zusammenarbeit zu sehen ist.

Die für die betriebliche Praxis besonders wichtigen Gebiete seien im einzelnen behandelt.

### 2.211 Arbeitssicherheit

Das verstärkte Bemühen, Unfälle zu vermeiden, fußt auf einer Reihe von Vorschriften (s. auch Kapitel 11). So hat der Betriebsrat nach § 89 Abs. 1 i. V. m. § 80 Abs. 1 BetrVG eine selbständige Überwachungspflicht zur Beseitigung von Gefahren für Leben und Gesundheit der Arbeitnehmer. Zu diesem Zweck kann er einen besonderen Ausschuß (§ 28 BetrVG) bilden. Dieser arbeitet mit den betrieblichen Stellen, wie Sicherheitsbeauftragten oder Sicherheitsausschuß, Betriebsärzten und Betriebsleitern, und mit den zuständigen Behörden, wie Gewerbeaufsichtsamtern, technischen Überwachungsvereinen und Trägern der gesetzlichen Unfallversicherung, insbesondere Berufsgenossenschaften, zusammen. Er setzt sich für die Durchführung von Vorschriften über die Arbeitssicherheit und die Unfallverhütung im Betrieb ein und unterstützt die für die Durchführung der erforderlichen Maßnahmen zuständigen Stellen durch Anregung, Beratung und Auskunft. Es ist eine zweiseitige Unterrichtungspflicht; denn der Arbeitgeber hat dem Betriebsrat unverzüglich die den Arbeitsschutz und die Unfallverhütung betreffenden Auflagen und Anordnungen mitzuteilen. Der Betriebsrat oder sein zuständiger Ausschuß nimmt an den der Arbeitssicherheit und Unfallverhütung dienenden Besprechungen teil. Er erhält außerdem die Niederschriften über Untersuchungen, Besichtigungen und Besprechungen, zu denen er nach diesen Bestimmungen hinzuzuziehen ist.

Sollen Betriebsärzte oder Fachkräfte für Arbeitssicherheit bestellt oder abberufen werden, so ist der Betriebsrat rechtzeitig zu informieren. Bestellungen oder Abberufungen können nur mit seiner Zustimmung erfolgen. Das gleiche gilt, wenn deren Aufgaben erweitert oder eingeschränkt werden sollen. Von behördlichen Anordnungen gegenüber dem Arbeitgeber ist der Betriebsrat schriftlich in Kenntnis zu setzen, damit er seine Rechte und Pflichten wahrnehmen kann. Dem ASiG ist in § 20 eine eigene Ordnungswidrigkeitenregelung beigegeben. Danach können die dort aufgeführten Ordnungswidrigkeiten mit Geldbuße bis zu DM 50 000 geahndet werden.

Eine Buße von bis zu DM 1000 kann schon dann verhängt werden, wenn der Arbeitgeber seiner Mitteilungs- und Auskunftspflicht nach § 13 ASiG nicht richtig, nicht rechtzeitig oder nicht vollständig nachkommt.

### 2.212 Arbeitsplatz- und Arbeitsablaufgestaltung

An den Bestimmungen des § 90 BetrVG zur Arbeits(platz)gestaltung wird besonders deutlich, wie wichtig die rechtzeitige und umfassende Unterrichtung des Betriebsrats ist. Wie aus dem im Gesetz aufgeführten geschlossenen Katalog zu ersehen ist, handelt es sich dabei meist um

Maßnahmen, die, sind sie erst einmal vollzogen, ohne erhebliche Einbußen schwer rückgängig gemacht werden können.

### 2.213 Allgemeine Personalangelegenheiten

Die Mitbestimmung des Betriebsrats in allgemeinen personellen Angelegenheiten ist mit dem BetrVG 72 erheblich erweitert und verstärkt worden. Damit hat der Betriebsrat schon im Vorfeld personeller Einzelentscheidungen Einwirkungsmöglichkeiten auf die Personalplanung und auf personelle Grundsatzentscheidungen. Nur wenn der Betriebsrat bereits im Planungsstadium über den künftigen Personalbedarf oder über die Absicht, Personal zu reduzieren, informiert wird, hat er auch die Möglichkeit, auf die mittel- und langfristige Personalentwicklung einzuwirken, indem er seinerseits Vorschläge zur Durchführung der Personalplanung einbringt (§ 92 Abs. 2 BetrVG). Bei Fragen der Berufsbildung ist der Betriebsrat nach §§ 96 ff. BetrVG beteiligt.

Es wird nicht immer einfach sein, Personalplanung und die Information über diesen Bereich von der Unternehmensplanung zu isolieren, deren integrierter Bestandteil sie ist; der Arbeitgeber ist bekanntlich nicht verpflichtet, den Betriebsrat auch über die Unternehmensplanung zu unterrichten; Informationspflicht besteht nur gegenüber dem Wirtschaftsausschuß nach § 106 BetrVG. Der Wirtschaftsausschuß hat seinerseits die Aufgabe, den Betriebsrat über wirtschaftliche Angelegenheiten zu unterrichten, wie er sie mit der Unternehmensleitung beraten hat.

Personalplanung ist eine wichtige Phase der Personalpolitik, der die Verwirklichung und Kontrolle personeller Maßnahmen folgt. Der Informations- und Beratungsbereich „Personalplanung“ umfaßt insbesondere folgende Bereiche: Ermittlung des Personalbedarfs, Personalbeschaffungsplan, Personalentwicklung, die Planung des Personaleinsatzes und ggf. die Personalfreisetzungsplanung mit ihren Konsequenzen des Interessenausgleichs und eines Sozialplans (§ 112 BetrVG). Schließlich wird durch die Kontrollplanung die für jede erfolgreiche Planung notwendige Rückkopplung bewirkt.

Während das Gesetz den Betriebsrat bei der Planung und Einführung von Berufsbildungsmaßnahmen auf ein Beratungs- und Vorschlagsrecht beschränkt, gibt es ihm bei der Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen das volle Mitbestimmungsrecht. Beide Mitwirkungsstufen setzen eine rechtzeitige und umfassende Information – Unterrichtung – durch den Arbeitgeber voraus.

### 2.22 Unterrichtung über wirtschaftliche Angelegenheiten

Der Begriff „wirtschaftliche Angelegenheiten“ ist auch aus betriebsverfassungrechtlicher Sicht weit gefaßt.

Da die Unterrichtung der Arbeitnehmer über wirtschaftliche Angelegenheiten in den Zusammenhang des Abschnitts 2.23 dieses Kapitels gestellt ist, beschränken wir uns hier auf

- den Wirtschaftsausschuß mit seinen Unterrichts- und Beratungsrechten sowie
- den Betriebsrat, dessen hier zu erörterndes Beteiligungsrecht zu einem Mitbestimmungsrecht besonderer Art ausgestaltet ist.

### 2.221 Wirtschaftsausschuß

Entgegen den besonders strukturierten Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechten in der Personalwirtschaft, wird hier den Arbeitnehmervertretern eine Befugnis zur Einflußnahme im eigentlichen wirtschaftlichen Bereich eingeräumt, allerdings mit der eindeutigen Eingrenzung, daß in diesen wirtschaftlichen Angelegenheiten nur ein Unterrichts- und Beratungsrecht, jedoch kein Mitbestimmungsrecht gegeben ist.

Aus dem Gesetz ist unschwer erkennbar, daß die Information hier die eigentlich zentrale Zielsetzung ist. So ist vorgeschrieben, daß der Arbeitnehmer den Wirtschaftsausschuß rechtzeitig und umfassend über die wirtschaftlichen Angelegenheiten des Unternehmens, unter Vorlage der erforderlichen Unterlagen, zu unterrichten und die sich aus den vorgesehenen Maßnahmen ergebenden Auswirkungen auf die Personalplanung darzustellen hat. Dabei geht es vornehmlich um Langfristplanung im Rahmen der Unternehmensplanung, deren integrierter Bestandteil sie ist. Soweit überhaupt eine exakte Abgrenzung zur Personalplanung im Rahmen der Personalwirtschaft (§§ 92 ff. BetrVG) möglich ist, handelt es sich dort eher um die Gestaltung eines Maßnahmenkatalogs mit Zielrichtung auf Auswirkungen im sozialen Bereich und ihre präjudizierende Wirkung auf die personelle Einzelmaßnahme. Auf Unterrichtung und Beratung beschränkt, erfassen sie andererseits den erheblich erweiterten Rahmen der Unternehmensplanung. Nach § 106 Abs. 2 BetrVG muß der Wirtschaftsausschuß so frühzeitig unterrichtet werden, daß er sein **Beratungsrecht** gegenüber der Unternehmensleitung in sinnvoller Weise ausüben kann; er muß also in der Lage sein, mit Vorschlägen, Anregungen und Kritik auf die Willensbildung des Unternehmens einzuwirken.

Was im einzelnen zu den von der Unterrichtungspflicht erfaßten wirtschaftlichen Angelegenheit gehört, ist in § 106 Abs. 3 BetrVG anhand von Beispielen aufgeführt.

Zur Unterrichtung gehört die Vorlage der erforderlichen Unterlagen, in die Einsicht genommen werden kann. Aushändigung ist dagegen nicht vorgesehen. Der Jahresabschluß ist unter Beteiligung des Betriebsrats zu erläutern. Darüber hinaus hat der Wirtschaftsausschuß dem Betriebsrat über jede Sitzung vollständig zu berichten. Das gilt auch dann, wenn



der Betriebsrat einen eigenen Ausschuß damit beauftragt hat, Interessen im Wirtschaftsausschuß wahrzunehmen.

### 2.222 Betriebsrat

Der Unternehmer hat in Betrieben mit in der Regel mehr als zwanzig wahlberechtigten Arbeitnehmern den Betriebsrat über geplante Betriebsänderungen, die wesentliche Nachteile für die Belegschaft oder erhebliche Teile der Belegschaft zur Folge haben können, rechtzeitig und umfassend zu unterrichten und die geplanten Betriebsänderungen mit dem Betriebsrat zu beraten.

### 2.23 Information aller Mitarbeiter

Um als Teil der Betriebsorganisation im Sinne der Gesamtzielsetzung mitwirken zu können, benötigt der Mitarbeiter Informationen, wie sein Handeln im Betriebsorganismus wirkt. Dem entsprechen auch die Teile der Betriebsverfassung, die die Information des einzelnen Arbeitnehmers sowie sein Mithandeln und Mitwirken betreffen.

### 2.231 Wirtschaftliche Lage und Unternehmensentwicklung

In Unternehmen mit in der Regel mehr als 1000 ständig beschäftigten Arbeitnehmern hat der Unternehmer mindestens einmal in jedem Kalendervierteljahr nach vorheriger Abstimmung mit dem Wirtschaftsausschuß oder dem mit der Wahrnehmung dieser Aufgabe betrauten anderen Ausschuß und dem Betriebsrat die Arbeitnehmer schriftlich über die wirtschaftliche Lage und Entwicklung des Unternehmens zu unterrichten.

Diese Unterrichtung erfolgt zweckmäßigerweise in der Mitarbeiterzeitschrift oder durch einen Sonderbericht. Aber auch ein entsprechender Anschlag am „Schwarzen Brett“ würde die gesetzliche Voraussetzung erfüllen. Wichtig ist, daß dieser schriftliche Bericht jedem Mitarbeiter ohne Schwierigkeiten zugänglich ist.

Das Gesetz verlangt nicht, daß über den Inhalt des Berichts mit Wirtschaftsausschuß und Betriebsrat volle Übereinkunft erzielt wird. Es ist lediglich eine Einigung zu versuchen. Der Betriebsrat hat das Recht, eine abweichende Stellungnahme in seinem Tätigkeitsbericht aufzunehmen. Bewährt hat es sich, im Rahmen dieser Information Beiträge des Betriebsrats in der Mitarbeiterzeitschrift zu veröffentlichen oder ihm in einer Beilage eigene Ausführungen zu ermöglichen. Da die Arbeitnehmer keiner besonderen Geheimhaltungspflicht unterliegen (§ 79 i. V. m. § 120 BetrVG), ist die Grenze der Unterrichtungspflicht enger zu ziehen als bei den Mitgliedern betriebsverfassungsrechtlicher Organe.

Der vierteljährliche Lagebericht soll den Mitarbeitern in groben Zügen einen Überblick über die wirtschaftliche Lage des Unternehmens und

seiner Betriebe geben. Er soll weiter Auskunft geben über die Marktlage und die Entwicklung, die das Unternehmen und seine Betriebe genommen haben. Auch die Aussichten für künftige Entwicklungen sind aufzuzeigen.

In Unternehmen mit mehr als zwanzig wahlberechtigten, aber unter 1000 ständig beschäftigten Mitarbeitern kann diese Unterrichtung mündlich erfolgen. Das überschneidet sich mit den Berichten in der Betriebsversammlung (§ 43 Abs. 2 BetrVG), soweit es sich um wirtschaftliche Angelegenheiten handelt. Wenn der Arbeitgeber oder sein Vertreter auf allen Pflichtversammlungen nach § 43 BetrVG einen Bericht über die wirtschaftliche Lage des Unternehmens und seiner Betriebe gibt, ist damit auch die Verpflichtung aus § 110 Abs. 2 BetrVG erfüllt.

Besteht kein Wirtschaftsausschuß, weil das Unternehmen nicht mehr als 100 Mitarbeiter ständig beschäftigt, so hat sich der Unternehmer wegen des Berichts mit dem Betriebsrat abzustimmen. Es reicht in keinem Fall aus, wenn der Bericht über die wirtschaftliche Lage vom Betriebsrat auf der Betriebsversammlung verlesen wird. Der jährliche mündliche Bericht auf der Betriebsversammlung darf nicht mit dem Hinweis auf die vierteljährlichen schriftlichen Berichte nach § 110 Abs. 1 BetrVG unterlassen werden. Dies ist auch im Sinne gegenseitiger Information unzweckmäßig, denn nur der mündliche Vortrag auf der Betriebsversammlung ermöglicht Rückfragen, ergänzende Ausführungen und Diskussionen. Auf diese Weise können die Mitarbeiter unmittelbar teilhaben an betrieblicher Planung und Zukunftsgestaltung. Die Beziehungen zwischen Unternehmensführung und Mitarbeitern werden im Sinne moderner Führungskonzeptionen dadurch positiv beeinflußt.

Wenn sich auf der Betriebsversammlung ein für alle Beteiligten nützlicher Dialog entwickelt, bleibt Information nicht Einbahnstraße, zumal der Informationsfluß auch von „unten nach oben“ zunehmend wichtiger wird.

### 2.232 Information über Personal- und Sozialangelegenheiten

Der Arbeitgeber oder seine Vertreter haben mindestens einmal in jedem Kalenderjahr in einer Betriebsversammlung über das Personal- und Sozialwesen des Betriebes zu berichten (§ 43 Abs. 2 BetrVG). Personelle Maßnahmen, Lohn und Gehalt sowie Leistungen im sozialen Bereich berühren die Belange der Mitarbeiter besonders stark. Sie sollen rechtzeitig über wesentliche Veränderungen in der Führungsspitze und über alle Maßnahmen im Personal- und Sozialwesen unterrichtet sein. Mangelhafte Information bis hin zu Informationen über Nebenkanäle können nachhaltigen Schaden anrichten, die Arbeitsatmosphäre negativ beeinflussen und die Fluktuation verstärken.

Der Bericht über das Personal- und Sozialwesen wird zweckmäßigerweise gemeinsam mit dem Bericht über wirtschaftliche Angelegenheiten vom Betriebsleiter oder vom Personalleiter erstattet. Dies ist sinnvoll, weil fast jede technische Maßnahme, z. B. Einführung neuer Fabrikations- und Arbeitsmethoden, Erweiterung, Einschränkung, Zusammenlegung oder Stilllegung von Betrieben oder Betriebsteilen, Investition oder Sparmaßnahme eine Auswirkung auf den Personalstand und die organisatorische Gliederung hat.

Außer konkreten Zahlen über Personalstand, Zu- und Abgänge, Fehlzeiten und Krankenstand interessieren besonders geplante personalpolitische Maßnahmen sowie Vorhaben, um die betriebliche Aus- und Weiterbildung, insbesondere zur Anpassung an den technischen Fortschritt, zu fördern.

### 2.233 Individuelle Informationsrechte

Erstmals wurden im Betriebsverfassungsgesetz individualrechtliche Informations-, Anhörungs- und Erörterungsrechte des einzelnen Arbeitnehmers verankert. Diese Mitarbeiterinformation obliegt in Kleinbetrieben dem Arbeitgeber unmittelbar. In Mittel- und Großbetrieben sind die Führungskräfte aller Ebenen für die Unterrichtung ihrer Mitarbeiter verantwortlich.

Es erleichtert die Arbeit der Führungskräfte erheblich, wenn Unternehmen nach Führungsgrundsätzen arbeiten, in denen Informationslinien eindeutig festgelegt sind. Außerdem sollten die Vorgesetzten mindestens in gleichem Maße unterrichtet werden wie der Betriebsrat.

In großen Unternehmen ist das oft nicht leicht zu realisieren. Betriebsräte unternehmen erfahrungsgemäß große Anstrengungen, um alle Organmitglieder und oft auch die Mitarbeiter sehr schnell zu unterrichten. Bei wichtigen Maßnahmen sollten deshalb Informationsveranstaltungen für Führungskräfte sowie Sitzungen des Wirtschaftsausschusses und des Gesamtbetriebsrats möglichst am selben Tag stattfinden. Ein aktuell gestalteter schriftlicher Informationsdienst für Führungskräfte hat sich ebenfalls bewährt.

Der Arbeitgeber hat den Arbeitnehmer über dessen Aufgabe und Verantwortung sowie über die Art seiner Tätigkeit und Einordnung in den Arbeitsablauf des Betriebes zu unterrichten (§ 81 Abs. 1 BetrVG). Der Mitarbeiter muß wissen, was er zu tun hat und warum die Arbeit auf diese Weise ausgeführt werden muß. Stellenbeschreibungen und – wo nötig – Arbeitsverteilungs- und Arbeitsablaufstudien mit genauen Angaben auch über Kompetenzen und organisatorische wie funktionale Einordnung sind dazu erfahrungsgemäß nützliche Unterlagen. Es hat sich bewährt, neu eingetretene Mitarbeiter erfahrenen Kollegen zuzu-

ordnen (sogenannten Paten, vgl. Kap. 15), die ihnen während der Einführungsphase zur Seite stehen.

Eine Information hat zu erfolgen, wenn im Arbeitsbereich des Mitarbeiters entscheidende Veränderungen vorgenommen werden sollen. Er muß sich auf die zukünftige Entwicklung einstellen können.

Der Mitarbeiter muß vor Beginn seiner Beschäftigung über Unfall und Gesundheitsgefahren sowie über Maßnahmen und Einrichtungen zur Abwendung dieser Gefahren (§ 81 Abs. 1 BetrVG) belehrt werden.

Diese Belehrung darf sich nicht auf allgemeine Hinweise beschränken. Sie muß auf die Besonderheit des jeweiligen Arbeitsplatzes ausgerichtet sein. Insoweit konkretisiert diese Belehrungspflicht, was schon aufgrund der einschlägigen Arbeitsschutzbestimmungen und Vorschriften der Berufsgenossenschaft erforderlich ist. In den meisten Unternehmen sind Broschüren und Merkblätter zur Arbeitssicherheit im Gebrauch, die vor Aufnahme der neuen Tätigkeit ausgehändigt und erklärt werden müssen. Es ist zweckmäßig, die neuen Mitarbeiter am ersten Arbeitstag durch den Sicherheitsbeauftragten über allgemeine Unfallverhütung zu unterrichten. Eine schriftliche Bestätigung, daß die Belehrung erfolgte, ist aus Haftungsgründen zu empfehlen.

Solange der Arbeitgeber – selbst oder durch Beauftragte – den Arbeitnehmer nicht im Sinne der hier erläuterten Vorschriften informiert und eingewiesen hat, kann dieser entsprechend § 273 BGB seine Arbeitsleistung zurückhalten, ohne den Anspruch auf Lohn zu verlieren (§§ 298, 615 BGB). Der Arbeitnehmer kann auch auf Erfüllung der Informationspflicht klagen (*Fitting u. a.* 1990, § 81 Anm. 12).

Der Arbeitnehmer hat das Recht, in betrieblichen Angelegenheiten, die seine Person betreffen, von den zuständigen Führungskräften gehört zu werden. Er hat das Recht zur Stellungnahme und kann Vorschläge für die Gestaltung seines Arbeitsplatzes und des Arbeitsablaufs machen (§ 82 Abs. 1 BetrVG).

Dem Mitarbeiter ist die **Berechnung und Zusammensetzung seines Arbeitsentgelts** (*Zander* 1990) zu erläutern, sofern er dies wünscht (§ 82 Abs. 2 BetrVG). Dieser Grundsatz wurde von den meisten mittleren und größeren Betrieben auch schon vor Gültigkeit des BetrVG 72 erfüllt. Gute Dienste leisten dabei Arbeitsbewertungen, mit denen die korrekte Einordnung der Arbeitsaufgaben in das betriebliche Lohngefüge und damit die Zusammensetzung des Brutto-Grundgehalts erläutert werden können. Der Mitarbeiter kann so die Art und Weise der Gehaltsfindung nachprüfen. Ihn interessiert oft mehr die Differenzierung der Gehälter als die absolute Gehaltshöhe, denn sie hängt schließlich mehr oder weniger vom Verhandlungsergebnis der Sozialpartner ab.

Der Mitarbeiter kann verlangen, daß mit ihm die **Beurteilung** seiner Leistungen sowie die Möglichkeiten seiner beruflichen Entwicklung im Betrieb erörtert werden. Es ist eine gesicherte Erkenntnis, daß durch das Wissen um gute eigene Leistungen Erfolgserlebnisse und damit Impulse zur Leistungssteigerung ausgelöst werden. Alle Mitarbeiter sollten in regelmäßigen Abständen darüber informiert werden, wie ihre Leistungen und ihr Verhalten im Betrieb eingeschätzt werden.

Langjährige Erfahrungen, besonders in größeren Unternehmen, haben gezeigt, daß Beurteilungssysteme solche Voraussetzungen am besten erfüllen. Alle Vorgesetzten sollten ihre Mitarbeiter demgemäß entweder jährlich oder für die Gültigkeitsdauer des Tarifvertrages schriftlich beurteilen. Das Gesetz sieht vor, daß diese Beurteilung dem Mitarbeiter auf Verlangen eröffnet und mit ihm durchgesprochen wird (§ 82 Abs. 2 BetrVG). Zweckmäßigerweise sollte er seine eigene Beurteilung lesen und die Kenntnisaufnahme bestätigen.

Das Gespräch über die Beurteilungsergebnisse sollte zugleich Anlaß sein, mit dem Mitarbeiter über seine weitere berufliche Entwicklung zu sprechen. Dabei sollten besondere Stärken und Schwächen aufgezeigt, Weiterbildungsmöglichkeiten erwogen werden.

Der Nutzen dieser **Mitarbeitergespräche** liegt für die Beteiligten auf der Hand. Der Vorgesetzte erhält Einblick in Beweggründe des Mitarbeiters für dessen Verhalten am Arbeitsplatz. Dem Mitarbeiter werden die Voraussetzungen für sein weiteres berufliches Fortkommen und die betrieblichen Möglichkeiten hierfür aufgezeigt. Diese Kenntnisse beseitigen mögliche Ungewißheit und damit oft unbegründete Unzufriedenheit. Unerwünschte Fluktuation kann damit gering gehalten werden, wenn bestehende Chancen dargelegt, gleichzeitig aber keine falschen Hoffnungen geweckt werden.

Der Arbeitnehmer hat das Recht, in die über ihn geführte **Personalakte** Einsicht zu nehmen. Seine Erklärungen zum Inhalt sind dieser auf sein Verlangen beizufügen (§ 83 BetrVG). Dagegen hat der Mitarbeiter keinen Anspruch darauf, daß Vorgänge aus der Personalakte entfernt werden, die eine bloße Mißbilligung des Arbeitgebers wegen Verletzung arbeitsvertraglicher Pflichten enthalten. Anders verhält es sich dagegen bei einer Rüge wegen Verstoßes gegen die betriebliche Ordnung, sofern sie unter Mißachtung des Mitbestimmungsrechts des Betriebsrats aus § 87 Abs. 1 Ziff. 1 BetrVG ausgesprochen wurde. In diesem Fall kann der Arbeitnehmer die Entfernung eines entsprechenden Vermerks aus der Akte verlangen. Das gleiche gilt, wenn der Arbeitnehmer zu Unrecht abgemahnt wurde.

Die Einsichtnahme erfolgt zweckmäßig in Gegenwart des Vorgesetzten oder eines Mitarbeiters der Personalabteilung. Der Arbeitnehmer ist

berechtigt, ein Betriebsratsmitglied seiner Wahl hinzuzuziehen (§ 83 Abs. 1 S. 2 BetrVG). Bei dieser Gelegenheit ist es dem Mitarbeiter zu gestatten, sich Aufzeichnungen zu machen.

Das **Einsichtsrecht** besteht, ohne daß eine Begründung genannt werden muß. Wiederholte Einsichtnahme sollte aber einen gewissen Zeitablauf oder eine andere Begründung – z. B. Beurteilung, Versetzung u. ä. – voraussetzen. Einzelheiten des Einsichtsrechts (Häufigkeit, Voranmeldung, Ort, Bescheinigung über erfolgte Einsicht) können durch freiwillige Betriebsvereinbarung geregelt werden, aber nicht im Sinne einer grundsätzlichen Beschränkung.

Unabhängig von allen Vorschriften sollte aber beachtet werden, daß alle Kontakte nicht in Formalien erstarren dürfen. Sie müssen auf den Menschen ausgerichtet sein. Nicht umsonst heißt es, Information sei nur so viel wert, wie die Menschen, die sie betreiben. Das Betriebsverfassungsrecht gibt allen dazu viele Chancen, setzt aber auch dementsprechendes Verantwortungsbewußtsein voraus.

### 2.3 Welche Informationen sind erforderlich?

Die zahlreichen Informationen, die den Mitarbeitern und Führungskräften zugeleitet werden, lassen sich in drei Gruppen zusammenfassen. Die erste betrifft das, was Mitarbeiter wissen müssen. Dann folgt, was sie wissen sollten und schließlich, was sie von sich aus wissen möchten.

Zu den besonders wichtigen Mitteilungen, die jeder einzelne erhalten muß, gehören vor allem **Vorschriften und Verordnungen**, die die Arbeitszeit, die Unfallverhütung und zahlreiche betriebliche Vereinbarungen betreffen. Weiter gehören dazu alle für die Ausführung der Arbeit notwendigen Unterrichtungen, die nicht nur festgesetzte Richtlinien, sondern auch Erklärungen umfassen, warum die Arbeit in einer bestimmten Form ausgeführt werden muß. Bei sinnvoller Begründung wird die Bereitschaft zu guter Arbeitsleistung wachsen.

Aber nicht nur die zur Arbeit notwendigen Nachrichten gehören zu der Information des Mitarbeiters. Eine zweite Gruppe, wie Zahlen und **Entwicklungstendenzen** des Unternehmens und andere Zusammenhänge, sollte bekannt sein. Von interessierten Betriebsangehörigen sind bei entsprechender Information Kenntnisse über die wichtigsten Daten wie Produkte, Warenzeichen, Betriebsgröße und Organisation zu erwarten.

Diese Kenntnisse ermöglichen dem Betriebsangehörigen, auch außerhalb des Betriebes für die eigenen Erzeugnisse zu werben. In manchen Firmen wird es sinnvoll sein, gerade in dieser Hinsicht bestimmte Personengruppen stärker zu informieren, weil ihre Tätigkeit Kontakte mit vielen Menschen voraussetzt, etwa Pförtner, aber auch alle Mitarbeiter, die mit Kunden zu tun haben.

Mitarbeiterzeitschriften und Werkbesichtigungen tragen besonders bei unterschiedlichen und verzweigten Betriebsteilen wesentlich dazu bei, daß Mitarbeiter sich zum Unternehmen gehörig fühlen und über ihren Arbeitsplatz hinaus interessiert sind. Gute Erfahrungen wurden außerdem mit Betriebsbesichtigungen für Angehörige gemacht.

Die dritte Gruppe sind die Informationswünsche der Mitarbeiter, die manchmal so weit gehen, daß sie sich kaum erfüllen lassen.

Personelle Nachrichten wie Jubiläen, Todesfälle, Beförderungen, Einstellungen oder Entlassungen interessieren viele. Untersuchungen über Werkzeitschriften haben ergeben, daß bei Stammebelegschaften gerade diese personellen Nachrichten beachtet werden. Dazu kommen Nachrichten, die nicht direkt das Geschäft betreffen, sondern auch Sport, Veranstaltungen und kulturelle Ereignisse umfassen.

Ausgedehnte Diskussionen bei Betriebs- oder Abteilungsversammlungen zeigen am besten, was Mitarbeiter wissen möchten.

Diese wichtigen Informationen können auf verschiedene Weise den Mitarbeitern nahegebracht werden, z. B. durch „Schwarze Bretter“ oder Schaukästen, wie sie in vielen Unternehmen vorhanden sind. Manchmal sind diese nicht sonderlich ansehnlich und oft vernachlässigt. Es gibt aber auch Unternehmen, die versuchen, zum Lesen anzureizen. So hat z. B. eine schwedische Firma gute Erfahrungen mit einem Blinklicht gemacht, das nach Aushang eines neuen Anschlags fünf Stunden lang aufleuchtet.

In den meisten Unternehmen werden wichtige Informationen durch Rundschreiben oder Merkblätter verbreitet. An Führungskräfte werden Betriebshandbücher oder Kommentare als Loseblattsammlungen herausgegeben mit dem Vorteil, daß gültige Richtlinien ständig ergänzt werden können. Vereinzelt werden wegen besonderen Entwicklungen Informationsberichte oder vertrauliche Mitteilungen an die Führungskräfte herausgegeben.

Neben persönlichen Gesprächen der Mitarbeiter untereinander sowie denen der Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern dürfte diese vom Mitarbeiter gewünschte Unterrichtung für die Werkzeitschrift ein großes und interessantes Aufgabengebiet sein.

### 2.31 Führungskräfte

Daß der Gesetzgeber die Information der Führungskräfte nicht ausdrücklich geregelt hat, darf nicht dazu führen, diese wichtige Aufgabe seitens der Unternehmensleitung zu vernachlässigen. Deshalb ist es sinnvoll, auf den verschiedenen Organisationsstufen die Führungskräfte zusammenzuholen und sie regelmäßig zu informieren. Bei diesen Gelegenheiten sollten die Führungskräfte die Möglichkeit haben, Fragen zu

stellen und sich über alles zu informieren, was sie für ihre Führungsaufgabe als notwendig erachten.

Die Information der Führungskräfte in der betrieblichen Praxis ist erfahrungsgemäß vielfältig. Die wichtigsten Arten der Information sind in der folgenden Übersicht zusammengefaßt. Dabei sind die wichtigsten mündlichen und schriftlichen Informationsmöglichkeiten – hierarchisch gesehen – von oben nach unten behandelt. Das entspricht, mit gewissen Abweichungen im Detail, den praktisch erprobten Erfahrungen in vielen Unternehmen. Die Gewichtungen werden durch die Zahl der Veranstaltungen und Veröffentlichungen innerhalb eines Jahres deutlich:

#### Information von Führungskräften:

Mündliche Informationen erfolgen anlässlich

- |   |   |
|---|---|
| 1. Vorstandssitzungen   | 50mal   |
| 2. Direktoren-/Hauptabteilungsleitersitzungen (einschl. 1.)           | sechs- bis zwölfmal   |
| 3. Abteilungsleitersitzungen (einschl. 1. und 2.)                     | sechs- bis zwölfmal   |
| 4. Unterabteilungsleiter-/Gruppenleitersitzungen (einschl. 2. und 3.) | zwölfmal  |
| 5. Meisterbesprechungen o. ä. (einschl. 3. und 4.)                    | zwölf- bis 50mal<br>(je nach Bereich, z. B. bei Produktion und Verkauf häufiger als bei Verwaltung) |

Schriftliche Informationen erfolgen durch

- |   |                                   |
|---|-----------------------------------|
| 1. Betriebs- und branchenbezogene Presseauszüge             | täglich                           |
| 2. Besondere Firmenmitteilungen mit aktuellen Nachrichten   | wöchentlich                       |
| 3. Fachmitteilungen für Vorgesetzte                         | nach Bedarf, mindestens monatlich |
| 4. Loseblattsammlungen, Beratungsdienste, Fachzeitschriften | nach Bedarf                       |

### 2.32 Information und Führungsstil

Dem an anderer Stelle beschriebenen wünschenswerten Führungsstil entsprechen Führungskräfte, die sich etwa so verhalten:



## Der Vorgesetzte

## verhält sich so

Der Vorgesetzte informiert seine Mitarbeiter über die Abgrenzung ihrer Arbeiten untereinander.

Er informiert seine Mitarbeiter, bevor er ihnen eine Aufgabe überträgt, über den Sinn dieser Arbeit, über Arbeitsmittel, Sicherheitsvorschriften, Arbeitsunterlagen und Termine.

Er gibt seinen Mitarbeitern über die reinen arbeitstechnischen Anweisungen hinaus betriebliche Informationen, wo immer das möglich und vertretbar ist. Er betrachtet die Mitarbeiter nicht nur als Arbeitskräfte, die eine Spezialaufgabe blind zu erfüllen haben.

Der Vorgesetzte achtet auf den richtigen Zeitpunkt der Information. Informelles prüft er zunächst auf seine Richtigkeit und darauf, ob seine Weitergabe fürs Unternehmen schädlich sein könnte. Gedanken im Anfangsstadium läßt er erst reifen. Er ist dabei nicht übertrieben ängstlich und abwartend.

Er informiert über Pläne, Absichten, den Stand der Diskussion wichtiger Entwicklungen und über bevorstehende Ereignisse.

Er läßt alle Mitarbeiter an den Informationen teilhaben. Was einer wissen darf, braucht in der Regel anderen nicht vorenthalten zu werden. Er schafft damit eine Informationsgerechtigkeit und die Voraussetzungen für Harmonie unter seinen Mitarbeitern.

Ein Überangebot an Informationen mindert das Interesse und überlastet die Mitarbeiter. Der Vorgesetzte überlegt daher grundsätzlich, welcher Mitarbeiter regelmäßig Spezialinformationen, die über die allgemein interessierenden Themen hinausgehen, erhalten soll. Es lohnt, dies in einer Liste zusammenzustellen. Um gezielt informieren zu können, ist es nötig, die Spezialgebiete der Mitarbeiter und ihre Interessen zu erkunden.

Der Vorgesetzte gibt seinen Mitarbeitern offen und ehrlich auch seine eigene Meinung zu erkennen. Er begründet und erläutert sie, ohne sie auf Biegen und Brechen durchsetzen zu wollen.

## verhält sich nicht so

Er läßt es zu, daß mehrere unkoordiniert das gleiche tun.

Er läßt sie nach dem Motto „Macht mal“ draufloswerken, egal, was dabei herauskommt.

Er schafft sich ein Informationsmonopol und unterrichtet seine Mitarbeiter nur über den Teilaspekt der betrieblichen Arbeit, den sie persönlich gerade ausführen.

Er gibt inoffizielle Informationen ohne Prüfung sofort wahllos weiter. Er bringt damit Unruhe unter die Mitarbeiter und läuft Gefahr, sich allzuoft korrigieren zu müssen.

Er informiert seine Mitarbeiter erst dann, wenn die Überlegungen abgeschlossen sind, die Sache bereits entschieden und in allen Einzelheiten festgelegt ist.

Er schafft Informationsprivilegien und teilt einzelnen Mitarbeitern Dinge unter dem Siegel der Verschwiegenheit mit, etwa um sich diese Mitarbeiter besonders zu verpflichten.

Er überschwemmt alle Mitarbeiter mit einer undifferenzierten Flut von wichtigen und unwichtigen Informationen.

Er verbirgt seine eigene Meinung und läuft daher Gefahr, daß die Mitarbeiter die Motive seines Handelns nicht verstehen und seine Handlungen falsch einschätzen. Er kann darüber hinaus schnell in den Ruf eines grundsatzlosen

## Der Vorgesetzte

## verhält sich so

Er handelt richtig, wenn er eine Atmosphäre des Vertrauens schafft, die eine gegenseitige Information fördert. Die Information von unten nach oben ist ebenso wichtig wie die von oben nach unten. Der Vorgesetzte hält sich daher offen für die Information durch seine Mitarbeiter und bemüht sich auch zu gegebener Zeit von sich aus darum.

Der Vorgesetzte wählt zur Unterrichtung seiner Mitarbeiter mit Bedacht das richtige Informationsmittel. Zum Beispiel sachliche, keiner Diskussion bedürftige Informationen gibt er – wo sinnvoll – schriftlich, persönliche Informationen vermittelt er im Gespräch unter vier Augen, für allgemein interessierende Informationen wählt er Besprechungen oder Konferenzen. Er gibt ausreichend Gelegenheit zur Diskussion.

Der Vorgesetzte anerkennt als eine der wichtigsten persönlichen Informationen die Beurteilung des Mitarbeiters. Er unterrichtet jeden Mitarbeiter hinreichend über dessen Leistung, Entwicklung und Entwicklungsmöglichkeiten.

## verhält sich nicht so

Er übersieht die Meinung der Mitarbeiter und schöpft ihre Kenntnisse und ihr Wissen nicht aus. Da er Informationen durch Mitarbeiter grundsätzlich für Zuträgerei hält, unterhält er einseitige Kontakte nach oben und entfremdet sich so seinen Mitarbeitern.

Er redet immer nur selbst und läßt niemanden zu Worte kommen und entwertet dadurch seine Informationen. Information ohne Rücksprachemöglichkeit und gegebenenfalls Möglichkeit zur Diskussion verzichtet auf die Chance zur Überprüfung.

Er läßt seinen Mitarbeiter im unklaren über die Einschätzung seines Könnens, seiner Leistung und seiner Aufstiegschancen. Er unterrichtet ihn lediglich bei zwingenden Anlässen über seine Beurteilung, z. B. einem Gespräch über Gehaltsfragen.

## 2.33 Information von „unten“?

Aus vielen Befragungen ist bekannt, daß meist nur wenige Mitarbeiter etwas über den freiwilligen Sozialaufwand des Unternehmens wissen. Vollkommen unbekannt sind im allgemeinen die Kosten für Fehlzeiten. Manchen war der Begriff sogar neu.

Es gibt aber nicht nur von „oben“ nach „unten“ einen sehr schwachen Informationsfluß, sondern auch häufig in umgekehrter Richtung. Manche Führungskräfte sind überrascht, wenn plötzlich durch äußere Anlässe deutlich wird, daß das Betriebsklima nicht gut ist oder daß aus verschiedenen Gründen große Unzufriedenheit im Unternehmen herrscht. Der Arbeitgeber ist dann ebenso schlecht unterrichtet wie oft die Arbeitnehmer.

Welche Gründe gibt es für diese schlechte Unterrichtung? Unternehmensleitungen, die nur die Meinung der jeweiligen Vorgesetzten hören, übersehen den Informationsfilter, den diese Vorgesetzten – vielleicht sogar unbewußt – anwenden. Je nach Meinung der Führungskräfte kann dieser Filter Nachrichten durchlassen oder aufhalten oder verändern. Aber nicht nur Führungskräfte können die Unternehmensleitung

abschirmen: In ähnlichem Sinne können z. B. Sekretärinnen oder Fahrer wirken. Chefs sollten nicht glauben, daß sie aufgrund persönlicher Gespräche mit ihren direkt unterstellten Mitarbeitern repräsentative Meinungen erfahren. Das kann, muß aber nicht so sein.

Manchmal verhindern auch Gruppen gegen das allgemeine Betriebsinteresse das Durchdringen von Nachrichten. In einem kleinen Betrieb ist die Unternehmensführung gewöhnlich besser über die Ereignisse im Betrieb informiert als im Großunternehmen.

Was kann ein Chef dagegen tun? Er sollte vor allem dafür sorgen, daß jeder Mitarbeiter in einer entsprechenden Situation direkt zu ihm kommen kann. Schon die bloße Möglichkeit wird die Zufriedenheit fördern. Ein Vorschlagswesen kann der Geschäftsführung auch manches aufzeigen. Enger Kontakt mit Einrichtungen, die sich „von Amts wegen“ um die Meinung im Unternehmen zu kümmern haben, kann zur besseren Information beitragen. Damit sind vor allen Dingen der Betriebsarzt, der Betriebsrat und der Personalleiter gemeint.

Während Betriebsarzt und Betriebsrat vorwiegend direkten Kontakt zu den Betriebsangehörigen haben, wird dem Personalleiter eine unmittelbare Information manchmal aufgrund seiner Stellung erschwert. Er hat aber die Möglichkeit, sich bei **Abschlußgesprächen**, die er mit Mitarbeitern, die gekündigt haben, führen sollte, eine realistische Meinung zu bilden. So wie Einstellungsgespräche über die Situation in anderen Firmen informieren können, geben Abschlußgespräche oft sehr interessante Hinweise über das eigene Unternehmen. Der ausscheidende Mitarbeiter merkt, daß man auch seine Meinung hören will und berichtet dann von sich aus in den meisten Fällen ausführlich. Dabei müssen persönliche Differenzen, die er mit einem Vorgesetzten oder Betriebsangehörigen hat, außer acht gelassen werden. Eine offene Tür für ratsuchende Mitarbeiter dürfte allen Personalleitern selbstverständlich sein.

Die Führungsspitze muß bemüht sein, auf verschiedenen Wegen die Informationen über die Mitarbeiter zu erhalten, die für manche Entscheidungen wesentlich sind. Gerade von der mittleren Führungsschicht, aber auch vom Betriebsrat, wird es abhängen, wieweit diese Informationen den Tatsachen entsprechen und unerfreuliche Fakten die Unternehmensführung aus einer vielleicht irrealen Einschätzung aufschrecken.

## 2.4 Gibt es Grenzen für die Information?

Diese Frage stellt sich angesichts zeitweiliger „Informationsüberflutung“, die zu Apathie oder Überreaktion führen kann.

Natürlich kann es aus Kostengründen Grenzen geben, die einem Betrieb bei Informationen gesetzt sind. Persönliche Gespräche, Zusammen-

künfte, Betriebsversammlungen, Rundschreiben, Merkblätter und „Schwarze Bretter“ dürften wohl immer zu verwirklichen sein. Ob darüber hinaus Hausmitteilungen, Werkzeitschriften, Handzettel und sonstige Druckerzeugnisse zur Verfügung stehen, hängt vom Einzelfall ab. Firmenhandbücher, Geschäftsberichte, Einführungsschriften, Tonbildschauen, Videos oder Filme besitzen ihre Wirkung.

Grenzen werden mehr vom Inhalt der Informationen gesetzt. Selbstverständlich kann nicht jede Unternehmensführung immer alles Interessante und Wissenswerte für die Mitarbeiter sofort mitteilen. Schwer kalkulierbare Entscheidungen – wie z. B. mögliche Kurzarbeit oder Massenentlassungen – können nicht bekanntgemacht werden, bevor die letzte Entscheidung gefallen ist.

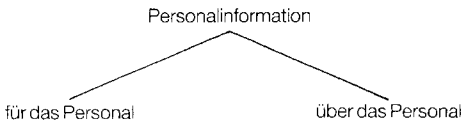
Einwände, die im Hinblick auf den Wettbewerb oft vorgebracht werden, sind nur in seltenen Fällen stichhaltig. Manche Führungskräfte erfahren von der Konkurrenz oder aus Tageszeitungen mehr, als sie von ihrer eigenen Führungsspitze als Information erhalten.

Meist ist es übertrieben, wenn man glaubt, aus berechtigtem Interesse des Betriebes etwas nicht publizieren zu dürfen. Manchmal ist diese Angst nur der Vorwand für andere Motive. Auf Dauer gesehen hat sich Vertrauen und Offenheit immer gelohnt. Geheimniskrämerei macht nicht nur unsicher, sondern schadet dem Unternehmen.

Umfang und Intensität der innerbetrieblichen Information sind nicht zuletzt von der Qualität der Führungskräfte und von der Haltung der Mitarbeiter abhängig. Information ist **Bestandteil der Personalführung** und veranschaulicht vieles über die Mitarbeiterführung in einem Unternehmen.

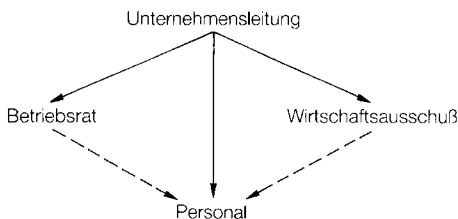
### 3. Zusammenfassung

„Personalinformation“ läßt sich in Information für das Personal und Information über das Personal gliedern:



Information **über** das Personal wird schwerpunktmäßig in den Kapiteln 19 bis 21 behandelt. In diesem Kapitel steht Information **für** das Personal im Vordergrund.

Information kann auf drei Wegen zum Personal gelangen:



Der eine Weg ist die direkte Mitteilung (z. B. Betriebsversammlung, über Vorgesetzte). Die beiden anderen beinhalten die Information von Vertretern der Belegschaft (Betriebsrat, Wirtschaftsausschuß).

Einerseits bestehen gesetzliche Regelungen (BetrVG) über das Ausmaß und die Häufigkeit der Information, andererseits ist zeitgemäße Führung ohne vielfältige Informationsweitergabe an Mitarbeiter nicht möglich (vgl. Personalführung Heft 4, 1991).

### Literatur

- Buhl, H.* (1989), Expertensysteme in der Personalwirtschaft. Eine Fachtagung der DGFP. In: Personalführung, 12, S. 1152
- Domsch, M.* (1981), Personalinformationssysteme. Instrumente der Personalführung und Personalverwaltung, Hamburg
- Fitting, K., Auffarth, F., Kaiser, H., Heither, F.* (1990), Betriebsverfassungsgesetz. Handkommentar, 16. Aufl., München
- Franz, K.* (1984), PAISY bei Opel. Eine Belegschaft wehrt sich. In: *Klotz, U., Meyer-Degenhardt, K.* (Hrsg.), S. 121–136
- Klotz, U., Meyer-Degenhardt, K.* (Hrsg.) (1984), Personalinformationssysteme. Auf dem Weg zum arbeitsplatzgerechten Menschen, Hamburg
- Personalführung (1991): Schwerpunktthema: Innerbetriebliche Information und Kommunikation, Heft 4
- Schneider, U.* (1990), Kulturbewußtes Informationsmanagement. München
- Zander, E.* (1990), Handbuch der Gehaltsfestsetzung, 5. Aufl., München



**Teil D**  
**Entwicklungstendenzen**

**Kapitel 31**  
**Personalwesen im gemeinsamen Binnenmarkt**  
**(„Europa '93“)**

von *Ernst Zander* \*

1. Einführung: Personal- und Sozialprobleme im zukünftigen EG-Binnenmarkt . . . . .	996
2. Auswirkungen auf die Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen . . . . .	997
2.1 Europa '93 aus Sicht der Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände . . . . .	997
2.2 Chancen für eine europäische Tarifvertragspolitik? . . . . .	999
2.3 Veränderungen im Bereich der Unternehmungsverfassung . . . . .	1000
2.4 Die Rechte der betrieblichen Arbeitnehmervertretungen im EG-Binnenmarkt . . . . .	1001
3. Arbeitssicherheit und Arbeitsgestaltung . . . . .	1004
4. Die Systeme der sozialen Sicherung im EG-Vergleich . . . . .	1006
4.1 Die Arbeitslosenversicherung . . . . .	1006
4.2 Die Rentenversicherung . . . . .	1006
4.3 Die Krankenversicherung . . . . .	1007
5. Zukünftige Anforderungen an das Personalmanagement . . . . .	1014
6. Zusammenfassung . . . . .	1015
Literatur . . . . .	1016

\* unter Mitarbeit von *Gudrun Rinninsland*

## 1. Einführung: Personal- und Sozialprobleme im zukünftigen EG-Binnenmarkt

Mit der geplanten Vollendung des EG-Binnenmarkts bis zum 1. Januar 1993 wird für rund 320 Millionen Menschen ein gemeinsamer Wirtschaftsraum geschaffen, der durch eine umfassende Zusammenarbeit zwischen den Mitgliedstaaten der Europäischen Gemeinschaft getragen wird. Um die Entscheidungsverfahren im Ministerrat zu beschleunigen und damit auch terminlich die Vollendung des Binnenmarkts zu erreichen, wurde der EWG-Vertrag durch die Europäische Einheitliche Akte geändert. Anstelle des bisherigen Einstimmigkeitsprinzips in allen binnenmarkt-relevanten Entscheidungen ist die verstärkte Einführung von Mehrheitsentscheidungen ermöglicht worden. Dies gilt in eingeschränktem Maße auch für den Bereich der Sozialpolitik. Hier wurde ein neuer Artikel 118 a EWGV eingeführt, der Entscheidungen mit qualifizierter Mehrheit ermöglicht für Mindestvorschriften, die der Verbesserung der „Arbeitsumwelt“ und damit „dem Schutz von Sicherheit und Gesundheit der Arbeitnehmer“ (*Hromadka* 1990, S. 254) dienen. Dieser Begriff kann sehr unterschiedlich ausgelegt und interpretiert werden; das Europäische Parlament will ihn z. B. möglichst weit auslegen. Dahinter steht die Frage, wieviel Regelungskompetenz die Gemeinschaft in der Sozialpolitik überhaupt hat oder haben soll.

Die Gründer der Gemeinschaft haben bewußt die Sozialpolitik – von einigen ganz präzisen Ausnahmen abgesehen – aus dem EWG-Vertrag ausgeklammert, weil sie in hohem Maße als „nationale“ Politik betrachtet wird, von unterschiedlichen Traditionen geprägt und in sehr unterschiedlicher Weise ausgestaltet ist. Diese Zurückhaltung in der Frage einer Angleichung der Sozialpolitik ist auch nach der „Einheitlichen Akte“ geblieben. Auch jetzt noch unterscheidet der EWG-Vertrag zwischen „sozialen Fragen“, die gemäß Art. 118 EWGV lediglich Gegenstand einer „engen Zusammenarbeit zwischen den Mitgliedstaaten“ sind – also z. B. dem Arbeitsrecht und den Vorschriften zur Gestaltung von Arbeitsbedingungen – und dem Gebiet der „Arbeitsumwelt“, auf dem eine Harmonisierung durch Einführung von Mindestvorschriften – namentlich im Bereich der Sicherheit, des Gesundheitsschutzes und der Arbeitshygiene – angestrebt wird.

*Molitor* (1989) ist der Auffassung, daß die soziale Dimension der Gemeinschaft von Anfang an wesentlicher Bestandteil des europäischen Integrationsprozesses war, da die Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen im Montanvertrag und in den Römischen Verträgen als eigenständiges Ziel der Gemeinschaft festgelegt worden sei.



Tatsächlich wurde die soziale Dimension des Binnenmarkts jedoch weitgehend ausgeklammert, obwohl seine Realisierung die Arbeitsbeziehungen erheblich beeinflussen wird.

## 2. Auswirkungen auf die Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen

Eine völlig einheitliche europäische Sozialpolitik durch ein gemeinschaftlich verankertes Sozialrecht kann natürlich kein Nahziel der Gemeinschaft sein, da durch das Zusammenwachsen zu einem Binnenmarkt in verschiedenen Regionen und Wirtschaftszweigen **Anpassungs- und Entwicklungsprobleme** entstehen.

In einer gemeinsamen Erklärung haben der Vorsitzende des Deutschen Gewerkschaftsbundes, *Ernst Breit*, und der Präsident der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, *Dr. Klaus Murmann*, zur sozialen Dimension des Europäischen Binnenmarktes am 26.7. 1989 Stellung genommen. Darin heißt es u. a., daß ein Zusammenwachsen der 12 Volkswirtschaften in der EG unvollkommen wäre, wenn sich nicht auch die sozialen Bedingungen im Wege des Fortschritts langfristig auf hohem Niveau angleichen würden: „Dies bedeutet jedoch keinesfalls, daß in allen Bereichen der Sozialpolitik eine europaweite Harmonisierung angestrebt werden soll und darf. Die soziale Dimension des Binnenmarktes muß auf die historisch gewachsenen Strukturen und die unterschiedlichen wirtschaftlichen Bedingungen in den Mitgliedstaaten Rücksicht nehmen. Dennoch wird das europäische Element der Sozialpolitik neben der nationalen Sozialpolitik in Zukunft an Bedeutung gewinnen.“

### 2.1 Europa '93 aus Sicht der Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände

Die Gewerkschaften sehen insbesondere zwei Risiken, nämlich das Sozialkostengefälle und die mögliche „Flucht“ aus einzelnen Arbeitsrechtsordnungen, um dadurch kostenträchtige Vorschriften zu umgehen (*Bartmuß* 1990, S. 170; *Däubler* 1989). Dadurch wären die Arbeitnehmer und Gewerkschaften direkt betroffen, aber auch die Interessen von Eigentümer und Management berührt. Dies gilt vor allem für kleine und mittlere Unternehmen, denn die internationalen Konzerne betreiben bereits eine länderübergreifende Personal- und Sozialpolitik.

Von seiten der Gewerkschaften wird vor allen Dingen gefordert, daß die sozialen Errungenschaften, insbesondere im **Arbeitsrecht** und beim **Arbeitsschutz**, nicht als Hemmnisse auf dem Wege zur wirtschaftlichen

Integration begriffen und dabei in Frage gestellt werden. Danach sollen EG-Regelungen, die z. B. weniger Schutz gewähren als nationale Regelungen, als **Mindestnorm** formuliert werden. Da es auf dem weiten Gebiet der Sozialpolitik nicht nur sehr unterschiedliche Regelungen gibt, sondern auch sehr verschiedene kulturelle Traditionen bestehen, wird eine Angleichung nur langfristig vollziehbar und außerordentlich schwierig sein. Nach Meinung z. B. der IG Metall sind Dauer und Gestaltung der Arbeitszeit ein wichtiger Bereich, denn die 35-Stunden-Woche ist schon heute ein erklärtes Ziel aller europäischen Gewerkschaften (*Siebert 1989, S. 53; Zwickel 1988*). Danach soll eine bessere Verständigung über Lage und Verteilung der Arbeitszeit, Mindestbedingungen zur Gestaltung von Teilzeitarbeitsverhältnissen und vor allem die Sicherung des freien Sonntags erreicht werden. Ein weiterer Bereich ist die Absprache in Fragen der Leistungsentlohnung, insbesondere die Kontrolle bei Plandaten und die Einführung von Systemen vorbestimmter Zeiten. Auch sollte ein gemeinsames Vorgehen auf den Gebieten der Arbeitnehmerbeteiligung und der Arbeitsorganisation erfolgen.

Die Arbeitgeberverbände betonen, daß das Arbeits- und Sozialrecht nach der Einführung des Europäischen Binnenmarkts ein noch größeres Gewicht für die Wettbewerbsposition innerhalb der Gemeinschaft bekommen wird. Von einer „Gefährdung des Industriestandorts Deutschland“ durch überhöhte Lohn- und Sozialkosten und Produktionsverlagerungen in „billigere EG-Länder“ war die Rede. In letzter Zeit gewinnen jedoch differenziertere Betrachtungen der Vor- und Nachteile des „Standorts Deutschland“ an Boden (vgl. Tab. 1).

Ein Vergleich der Standortvor- und -nachteile ist – mangels geeigneter Bewertungsmaßstäbe – recht problematisch. So kommt die EG-Kommission in einer Analyse der Lohnkosten in den Mitgliedstaaten zu dem interessanten Ergebnis, daß der Arbeitskostenaufwand je 1000 ECU

*Tabelle 1: Vor- und Nachteile des Industriestandorts Bundesrepublik Deutschland (alte Bundesländer) im internationalen Vergleich (Bartmuß 1990, S. 169)*

**Vorteile der Bundesrepublik im internationalen Vergleich**

- hohe Produktivität der Belegschaft,
- überlegene Fachmannschaft,
- hervorragendes Qualitätsbewußtsein,
- Leistungsbereitschaft und Arbeitsmoral der Mitarbeiter,
- duale Berufsausbildung,
- sozialer Frieden in bezug auf Streiks und Aussperrungen.

**Nachteile der Bundesrepublik im internationalen Vergleich**

- hohe Personalkosten
- hohe Personalzusatzkosten
- kurze Arbeitszeiten
- Vielzahl von Arbeitnehmerschutzrechten.

Produktionseinheit in den EG-Ländern mit hohem Lohnniveau relativ niedrig, in den Billiglohnländern der EG dagegen recht hoch ist.

Die Arbeitgeberverbände berücksichtigen in ihrer Bewertung des Binnenmarkts '93 darüber hinaus verstärkt die Tatsache, daß **Personalkosten** allein nicht der entscheidende Faktor für die Wahl eines Standorts sind; von zentraler Bedeutung ist z. B. auch die **Marktnähe** eines Standorts.

## 2.2 Chancen für eine europäische Tarifvertragspolitik?

Inwieweit die Vollendung des Binnenmarkts Einfluß auf die länderspezifischen Systeme der Tarifvertragspolitik haben wird, ist schwer abzuschätzen. Zu unterschiedlich sind die Tarifvertragsstrukturen und die Praxis der Tarifverhandlungen: von den Berufsgewerkschaften Großbritanniens über die politisch gespaltenen Richtungsgewerkschaften z. B. in Frankreich oder Italien bis zu den Einheitsgewerkschaften Deutschlands und Dänemarks.

Grenzüberschreitende Tarifverträge sind bislang eine Ausnahme. Die Gewerkschaften vermochten bisher nicht, für die gleich gut qualifizierten Arbeitnehmer der „Airbus Industries“ mehrerer EG-Länder einheitliche Arbeitsbedingungen durchzusetzen. Auch die Arbeiter am Ärmelkanal-Tunnel haben auf britischer und französischer Seite unterschiedliche Tarifverträge.

Angesichts dieser Situation stellt sich die Frage nach den Chancen, aber auch der Notwendigkeit einer **europäischen Tarifvertragspolitik**. Der Abschluß grenzüberschreitender EG-Entgelttarifverträge ist angesichts der großen Unterschiede bei den Lohn- und Lohnnebenkosten am wenigsten für den Einstieg in eine europäische Tarifvertragspolitik geeignet. Wohl aber bieten sich andere wichtige Bereiche der **Arbeitsbedingungen** an, z. B. Arbeitsorganisation, Arbeitsschutz und -umwelt oder die Einführung neuer Technologien (*Siebert* 1989, S. 54).

Es zeichnet sich seit einigen Jahren eine **Umstrukturierung** der europäischen Gewerkschaftsorganisationen ab, die u. a. durch folgende Faktoren gekennzeichnet wird:

- Zugangsprobleme der Gewerkschaften gegenüber dem wachsenden Angestelltenpotential; Bildung von autonomen Angestellten-Gewerkschaften z. B. in Italien und Frankreich;
- relativer Mitgliederrückgang bei jüngeren Arbeitnehmern, Gefahr der Überalterung;
- rückläufiger Einfluß der gewerkschaftlichen Dachorganisation gegenüber den Einzelgewerkschaften;
- zunehmende **Dezentralisierung** durch Einzelabkommen auf Betriebs-ebene und Bedeutungszuwachs der Arbeitsbeziehungen zwischen

betrieblichem Management, Betriebsratsorganisation und Stammbesellschaften; dies führt zu einer Schwächung der tarifpolitischen Position der Gewerkschaften.

*Lechner* (1988) prognostiziert daher eine Veränderung der gewerkschaftlichen Aufgaben und Zielsetzungen: „Der Apparat der Gewerkschaften wird zunehmend mit Fragen der Gestaltung, Kontrolle und Überwachung von Verträgen auf Unternehmensebene beschäftigt sein: Rationalisierungsschutzabkommen, Firmenpensionen, Abkommen und Durchrechnungszeiträume bei flexibler Arbeitszeit, betrieblicher Datenschutz, schleichende Gesundheitsgefahren.“

### 2.3 Veränderungen im Bereich der Unternehmungsverfassung

Die Diskussion um die europäische Aktiengesellschaft („Société Européenne“ = S. E.) ist wieder neu in Gang gekommen. So hat die EG-Kommission ein Memorandum vorgelegt, das die prinzipielle Anerkennung einer Notwendigkeit von Arbeitnehmervertretungen in Führungsgremien begrüßt (Kommission der Europäischen Gemeinschaften 1988).

Die 5. EG-Richtlinie (Struktur-Richtlinie) regelt die Organstruktur und die Teilnahmemöglichkeiten der Arbeitnehmer am Überwachungsprozeß in Aktiengesellschaften mit mindestens 1000 Arbeitnehmern. Die Mitgliedstaaten der EG haben danach die Wahl zwischen vier Optionen:

- (1) Das deutsche Modell:  
Mindestens ein Drittel, höchstens die Hälfte der Mitglieder des Aufsichtsorgans werden von den Arbeitnehmervertretern gestellt, wobei das Letztentscheidungsrecht der Anteilseignerseite in Pattsituationen ausschlaggebend ist.
- (2) Das niederländische Kooptationsmodell:  
Danach werden neue Aufsichtsratsmitglieder nicht von der Hauptversammlung bzw. den Arbeitnehmern gewählt, sondern vom Aufsichtsrat kooptiert. In Konfliktfällen entscheidet eine öffentlich-rechtliche Spruchstelle.
- (3) Das Modell eines „gehobenen Wirtschaftsausschusses“:  
Die Schaffung eines getrennten Kontrollorgans, dem nur Arbeitnehmervertreter angehören und das hinsichtlich der Unterrichtung und Anhörung gleiche Kompetenzen wie der – in diesem Falle ausschließlich mit Anteilseignern besetzte – Aufsichtsrat hat, wobei ihm aber kein Vetorecht zukommt.
- (4) Das Tarifvertragsmodell:  
Es sieht Tarifverträge auf Unternehmens- oder Branchenebene über die Form der Mitsprache vor, wobei diese inhaltlich aber einem der

drei oben genannten Modelle gleichwertig sein müssen (Kolvenbach 1983, S. 223 ff.; Chmielewicz 1984, S. 400 ff.; Dülfer 1986; Pallarz 1990, S. 61 ff.).

Bei grenzüberschreitenden Fusionen von Aktiengesellschaften, die im Entwurf der 10. EG-Richtlinie geregelt werden, könnte es in Kombination mit der Struktur-Richtlinie dazu kommen, daß sich fusionierte Unternehmen dasjenige Mitbestimmungssystem aussuchen könnten, das möglichst wenig formale Regelungen enthält. Laut der 10. EG-Richtlinie würde auf eine übernommene Gesellschaft die Mitbestimmungsregelung der übernehmenden Gesellschaft Anwendung finden. Dieser Entwurf stößt auf entschiedene Ablehnung des DGB, da es hierbei zu einem erheblichen Abbau der Mitbestimmungsrechte deutscher Arbeitnehmer kommen kann. Nach Meinung der Gewerkschaften ist die **Rechtsangleichung im Gesellschaftsrecht** jedoch zu begrüßen, wenn nicht Teile der bestehenden Sozialverfassung dabei geopfert werden.

Nach Meinung der Arbeitgeber wird der wirtschaftliche Fortschritt dafür sorgen, daß sich die unterschiedlichen sozialen Standards annähern und die Vorteile des Binnenmarkts durch höhere Realeinkommen und sinkende Arbeitslosigkeit allen sozialen Schichten zugute kommen. Sie halten daher eine völlige Einheitlichkeit durch zusätzliche Regelungen weder für sinnvoll noch für notwendig.

#### **2.4 Die Rechte der betrieblichen Arbeitnehmervertretungen im EG-Binnenmarkt**

Aus den bereits beschriebenen Problemen und Entwicklungstendenzen im Bereich der Tarifpolitik und Unternehmensverfassung läßt sich ein weiterer **Bedeutungs- und Einflußzuwachs der Betriebsräte** in den meisten sozial- und personalpolitischen Aufgabengebieten erwarten, wenn der EG-Binnenmarkt realisiert wird.

Inwiefern Arbeitnehmervertreter ihren Aufgaben nachkommen und die ihnen eingeräumten Rechte ausüben können, hängt von mindestens drei Bedingungen ab, nämlich

- der Freistellung der Arbeitnehmervertreter zwecks Ausübung ihrer Funktionen,
- dem Schutz gegen Entlassung oder Benachteiligung aufgrund ihrer Tätigkeiten als Arbeitnehmervertreter und
- dem Recht auf eine einschlägige Ausbildung oder Freistellung zwecks Absolvierung einer solchen.

In den meisten Mitgliedstaaten sind – z. T. variierende – Bestimmungen für die Freistellung der Arbeitnehmervertreter und eine einschlägige Ausbildung sowie für ihren Schutz gegen Benachteiligungen vorgesehen.

Nimmt die Bundesrepublik Deutschland im Bereich der unternehmensbezogenen Entscheidungen eine herausragende Spitzenposition ein, was die Beteiligung der Arbeitnehmer angeht, so gilt dieses um so mehr für die betriebliche Ebene. Tabelle 2 macht die länderspezifischen Unterschiede am Beispiel der Mitbestimmung bei Einführung neuer Technologien deutlich.

Während sich die einzelnen Länder und auch die Vertreter der verschiedenen Interessenverbände weitgehend einig sind, daß die technische Entwicklung für den Erfolg der EG besonders im Hinblick auf die außereuropäische Konkurrenz sehr entscheidend ist, wird eine Übereinstimmung über die Mitwirkung und Mitbestimmung der Arbeitnehmer

Tabelle 2: Mitwirkungsrechte der Arbeitnehmer oder ihrer Vertretungen bei Einführung und Anwendung neuer Technologien (iwd 30/1989)

Land	Institution	Art des Mitwirkungsrechts	Letztentscheidung
Bundesrepublik Deutschland	Betriebsrat	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Generell Konsultation</li> <li>□ Mitbestimmungsrechte nur wenn es um Leistungs- und Verhaltenskontrollsysteme für Arbeitnehmer geht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Management</li> <li>□ bei Nichteinigung: Schlichtungsausschuß</li> </ul>
Belgien	Betriebsrat	Generell: Information / Konsultation Information im Falle wichtiger Reorganisation	Management
Dänemark	Betroffene Arbeitnehmer	Einfluß auf Bildung und Weiterbildung im Hinblick auf neue Technologien	Management
Spanien	Betriebsausschuß	Kooperation mit Management: Information der Arbeitnehmer, wenn es um Leistungs- und Kontrollsysteme geht	Management
Frankreich	Arbeitnehmerausschuß	Besondere Konsultationsverfahren	Management
Großbritannien	Arbeitnehmer und ihre Vertreter	Miteinbeziehung des Arbeitnehmers Information / Konsultation	Management
Italien	Arbeitnehmerausschuß	Keine Regelungen	Management
Luxemburg	Arbeitnehmerausschuß	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Generell: Konsultation</li> <li>□ Mitbestimmungsrechte: nur wenn es um Leistungs- und Verhaltenskontrollsysteme geht</li> </ul>	Management
Niederlande	Betriebsrat	Keine bestimmten Rechte als solche (aber mögliche Miteinbeziehung später, wenn neue Technologien Auswirkungen auf Arbeitnehmer haben)	Management

in Sachen „Einführung neuer Technologien“ sehr schwierig zu erreichen sein. Während die deutschen Arbeitnehmer auch bei der Einführung neuer Techniken innerhalb der EG die größten Mitbestimmungsrechte besitzen, sind besonders die Niederländer benachteiligt, denn sie werden oftmals nicht einmal vorher informiert. Dieses bedeutsame Gebiet der Mitbestimmung ist in den letzten Jahren sehr in Bewegung geraten. So sind in Dänemark und Belgien zwischen den Sozialpartnern landesweite Technologieabkommen abgeschlossen worden, in Italien und Großbritannien regeln zahlreiche Betriebsvereinbarungen diesen Bereich und in Frankreich ist der Gesetzgeber aktiv geworden. Grundsatz bleibt in allen Ländern jedoch, daß das Management aber die letzte Entscheidung hat. Die Folgen des technischen Wandels werden in vielen EG-Ländern durch Rationalisierungsschutz-Abkommen abgedeckt, die das Recht auf einen anderen gleichwertigen Arbeitsplatz im Betrieb garantieren oder im Falle einer Abgruppierung Ausgleichszulagen und Karenzzeitregelungen vorsehen.

Besonders schwierig gestalten sich die Bedingungen für eine standortübergreifende Interessenpolitik in **multinationalen** Unternehmen, worauf bereits die sog. Vredeling-Richtlinie über Informations- und Konsultationsrechte der Arbeitnehmer aus dem Jahre 1983 eingeht, die bislang aber noch nicht verabschiedet wurde. Nur in wenigen multinationalen Konzernen wurden bis dato Vereinbarungen ausgehandelt, die länderübergreifende Arbeitnehmergremien, z. B. eine Art „transnationalen Gesamtbetriebsrat“ vorsehen. Dabei ergibt sich in der Folge eine Fülle organisatorischer und finanzpolitischer Probleme; z. B.: Wer bezahlt Simultandolmetscher für europäische Gesamtbetriebsräte?

Die in den vorangegangenen Abschnitten skizzierten Veränderungen und Probleme auf den verschiedenen Ebenen der Zusammenarbeit von Arbeitgebern und Arbeitnehmern (Gewerkschaften, Betriebsräten etc.), welche sich durch die europäische Integration ergeben, werden zugleich auch Einfluß auf die betriebliche Personal- und Sozialpolitik für den einzelnen Mitarbeiter nehmen. Die erhöhte Mobilität von Arbeitsplätzen und Arbeitnehmern im EG-Binnenmarkt verlangt eine Abkehr von national geprägten Denkschemata. Dem Personalmanagement vor Ort kommt eine zentrale Rolle dabei zu, den Mitarbeitern die Bedeutung einer länderübergreifenden Zusammenarbeit der Unternehmensteile zu verdeutlichen und auf die Entwicklung einer Art von „europäischem Wir-Gefühl“ im Unternehmen (*Dax* 1990, S. 404) hinzuarbeiten. Dieses kann z. B. durch verstärkte Auslandsentsendungen, die Förderung von Sprachkursen, ein internationales Management-Development-Programm und vor allem eine intensivere **standort- und länderübergreifende Kommunikations- und Informationspolitik** zwischen Management und Mitarbeitern geschehen. Hier kommt eine Fülle neuer Aufgaben auf die

Personalverantwortlichen aller Leitungsebenen und Fachressorts zu, deren langfristige Zielsetzung die Ausprägung einer „europäischen Personalpolitik“ sein muß.

### 3. Arbeitssicherheit und Arbeitsgestaltung

Während die sozialen Dimensionen des Europäischen Binnenmarkts sich noch weitgehend im Zustand der Ausprägung befinden, sind die Regelungen für das Gebiet der Arbeitssicherheit schon weitgehend getroffen (*Zander 1989*). Mit der Richtlinie des Rates über die Durchführung von Maßnahmen zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Arbeitnehmer am Arbeitsplatz sind jetzt Mindestnormen geschaffen, die auch bei Umzug in ein anderes EG-Land nicht unterschritten werden dürfen. Bei den drei Richtlinien, die der Ministerrat im April 1989 einstimmig verabschiedet hat, handelt es sich vor allem um Mindeststandards für Sicherheit und Arbeitsschutz beim Benutzen von Maschinen, Apparaten und Anlagen.

Die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände und der DGB stimmen darin überein, daß ein möglichst hoher Standard des Gesundheits- und Arbeitsschutzes anzustreben ist. Sie wollen ein Absinken des national erreichten Niveaus im Grundsatz ausschließen. Gerade in der (alten) Bundesrepublik konnten durch hohe **Präventivaufwendungen** große Erfolge in der Verbesserung der Arbeitssicherheit und der Senkung der Unfallzahlen erreicht werden – aber immer noch kosten Arbeitsunfälle die bundesdeutsche Volkswirtschaft jährlich rd. 36 Milliarden D-Mark! (*Bartmuß 1990, S. 167*)

Obwohl in den einzelnen Mitgliedstaaten z. T. schon seit Jahrzehnten sehr unterschiedliche Regelungen gelten – die auch weiter bestehen bleiben – konnte man sich auf grundsätzliche Regeln einigen.

Danach ist der Arbeitgeber in allen Fällen für die Organisation der Sicherheit im Betrieb verantwortlich. Allerdings enthalten die meisten Rechtsvorschriften keinen eindeutigen systematischen Ansatz für die Risikoanalyse und die Ausarbeitung von Präventivmaßnahmen. Die meisten Rechtsvorschriften halten die Pflicht der Arbeitnehmer zur Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber im Hinblick auf die Förderung der Sicherheit am Arbeitsplatz explizit fest.

In einer Reihe von Gesetzen und Verordnungen ist das Recht des Arbeitnehmers zur Niederlegung der Arbeit bei Arbeitsbedingungen festgehalten, die ihn zur begründeten Annahme veranlassen, daß sie eine ernste oder unmittelbare Gefährdung seines Lebens oder seiner Gesundheit darstellen. In einigen Fällen sind die Arbeitnehmer im Notfall verpflichtet, innerhalb ihres Zuständigkeitsbereichs unmittelbare



Maßnahmen zu ergreifen und den Arbeitgeber von potentiellen Gefahren in Kenntnis zu setzen.

Die Rechtsvorschriften der Mitgliedstaaten beruhen zwar alle auf derselben logischen Grundlage für eine verstärkte Beteiligung der Arbeitnehmer an der Organisation der Arbeitssicherheit, die zur Verwirklichung dieses Ziels verabschiedeten Bestimmungen sind jedoch sehr unterschiedlich. Dabei kann zwischen drei Arten von Systemen zur **Einbeziehung der Arbeitnehmer** in die sicherheitsrelevanten Belange unterschieden werden:

- Systeme, in denen die nach Gesetzesrecht eingesetzten Betriebsräte eine zentrale Position innehaben und die Sicherheitsbeauftragten oder -ausschüsse lediglich eine Nebenrolle spielen;
- Systeme, in denen von Arbeitnehmern und Arbeitgebern gemeinsam gebildete Sicherheitsausschüsse das wichtigste Gremium für die Beteiligung darstellen;
- Systeme, in denen zwar von Rechts wegen weder die Einsetzung von allgemeinen noch von spezifischen für den Gesundheitsschutz und die Sicherheit zuständigen Gremien vorgeschrieben ist, jedoch die Möglichkeit für die Benennung von für die Sicherheit zuständigen Arbeitnehmern oder Arbeitnehmervertretern eingeräumt wird.

In den meisten Mitgliedstaaten ist das allgemeine Recht der Arbeitnehmervertreter auf Information im Zusammenhang mit der Arbeitssicherheit gesetzlich verankert. Der Arbeitgeber ist grundsätzlich verpflichtet, die Arbeitnehmervertreter ausreichend oder angemessen zu informieren. Der Wortlaut der entsprechenden Bestimmungen variiert allerdings und die Rechtsvorschriften sind in diesem Punkt in einigen Mitgliedstaaten detaillierter als in anderen. In den meisten Mitgliedstaaten lauten die Bestimmungen dahingehend, daß der Arbeitgeber verpflichtet ist, alle Informationen, die die Arbeitnehmervertreter billigerweise zur Durchführung ihrer Aufgaben benötigen, zur Verfügung zu stellen.

Immer mehr Rechtsvorschriften schreiben vor, daß die Arbeitgeber verpflichtet sind, Listen über Unfälle und im Unternehmen vorhandene Gefahrstoffe zu führen. In einigen Fällen haben die für die Sicherheit zuständigen Arbeitnehmervertreter das Recht auf Zugang zu diesen Aufzeichnungen und allen sicherheitsrelevanten Berichten und Dokumenten, die der Arbeitgeber laut Gesetz erstellen muß.

In allen Mitgliedstaaten sehen die Rechtsvorschriften Maßnahmen für die Erste Hilfe und die Brandbekämpfung vor. Allerdings wird oft nichts Näheres zur Zusammensetzung und Wartung der notwendigen Geräte und Einrichtungen, zu den personalmäßigen und ausbildungsrelevanten Anforderungen sowie zur Information der Arbeitnehmer ausgeführt. Die Rolle und die jeweiligen Verpflichtungen von Arbeitgeber

und Arbeitnehmer bei der Verwirklichung dieser Zielsetzungen sind definiert. Bestimmte Durchführungseinzelheiten können im Rahmen der einzelstaatlichen Rechtsvorschriften geregelt werden.

Ziel der vorgeschlagenen Maßnahmen ist der Schutz der Arbeitnehmer in allen Unternehmen, ungeachtet der **Unternehmensgröße**. Es sind Bestimmungen vorgesehen, die in einzelnen Fällen die Möglichkeit zur Differenzierung bei den verwaltungstechnischen Auflagen, allerdings ohne Beeinträchtigung des Schutzgrades, einräumen.

Aufgrund des sehr weit gefaßten Anwendungsbereichs betrifft dieser Vorschlag Bereiche bzw. Arbeitsmittel, die bislang durch die einzelstaatlichen Rechtsvorschriften für die Sicherheit am Arbeitsplatz überhaupt nicht oder nur unzulänglich abgedeckt waren. Da die in der Bundesrepublik Deutschland praktizierten Vorschriften für den Arbeitsschutz sehr hoch entwickelt sind, bedeuten die EG-Vorschriften keine grundsätzliche Änderung für bundesdeutsche Unternehmen.

#### 4. Die Systeme der sozialen Sicherung im EG-Vergleich

Ein einheitliches europäisches Sozialversicherungssystem, bestehend aus Kranken-, Renten- und Arbeitslosenversicherung, wird es auf absehbare Zeit nicht geben. Die bestehenden nationalen Sicherungssysteme, ihre Leistungen und die für Arbeitnehmer wie Arbeitgeber damit verbundenen Kosten sind sehr unterschiedlich gestaltet. Im Rahmen der EG-Freizügigkeit können **erworbene Sozialversicherungsansprüche** jedoch „mitgenommen“ werden. Bilaterale Abkommen zwischen den Mitgliedstaaten bilden hierfür die Grundlage (*Bartmuß* 1990, S. 169).

##### 4.1 Die Arbeitslosenversicherung

Die Arbeitslosigkeit als eines der Hauptprobleme der Gemeinschaft soll zwar von allen Ländern entschieden bekämpft werden, wird aber zumindest in den nächsten Jahren nicht wesentlich zu vermindern sein. Um so wichtiger ist eine in der EG obligatorische Arbeitslosenversicherung, die – mit Ausnahme Dänemarks – schon weitgehend auf gesetzlicher Grundlage besteht. Wie Tabelle 3 (S. 1008 f.) zeigt, sind die jeweiligen Regelungen sehr unterschiedlich und beziehen sich in den meisten Ländern auf das zuletzt bezogene individuelle Arbeitseinkommen. Lediglich Großbritannien und Irland tendieren zum **Grundsicherungsprinzip**.

##### 4.2 Die Rentenversicherung

Ein großes gemeinsames Zukunftsproblem aller Länder der europäischen Gemeinschaft ist der Bevölkerungsrückgang und die zunehmende

Überalterung. Daraus folgt, daß in Zukunft immer mehr Geld für Renten und Pensionen ausgegeben werden wird. Nach Untersuchungen der OECD soll dieser Anstieg bis zum Jahre 2040 z. B. in Frankreich rund 72% betragen. Wenn die Bundesrepublik mit einer Steigerung von nur etwa 26% relativ niedrig davonkommt, liegt das einmal an dem schon hohen Niveau und zum anderen an den Veränderungen, die sowohl in der gesetzlichen Altersversorgung als auch in vielen betrieblichen Regelungen in den letzten Jahren verwirklicht worden sind.

Grundsätzlich gibt es in der EG zwei verschiedene Arten der staatlichen Altersvorsorge:

- (1) Die Finanzierung der Renten vorwiegend aus **Versicherungsbeiträgen**; die Höhe der Leistungen ist eng gekoppelt an die entrichteten Beiträge.
- (2) Die **Volksrente** als **Grundsicherung** zur Abdeckung des Existenzminimums (Niederlande, Großbritannien, Irland, Dänemark); daneben Zusatzsysteme, die durch Beiträge finanziert werden (*Casimir* 1989).

Tabelle 4 (S. 1010 f.) zeigt die verschiedenen Alterssicherungssysteme im Überblick.

### 4.3 Die Krankenversicherung

In allen Ländern der Europäischen Gemeinschaft spielt der Schutz bei Krankheit eine große Rolle. Neben der ärztlichen Behandlung haben die Arbeitnehmer unabhängig von der sozialen Lage generell in **allen** Ländern einen Anspruch auf **Lohnfortzahlung**. Auch hier nimmt die Bundesrepublik Deutschland wieder eine Spitzenstellung ein, da in allen anderen EG-Ländern die Pflicht zur Krankengeldzahlung erst nach einem bis drei Karenztagen beginnt. Auch die einzelnen Systeme sind sehr unterschiedlich. Während in Deutschland das **Sachleistungsprinzip** gilt, praktizieren z. B. Frankreich, Belgien und Luxemburg das **Kostenersatzungsprinzip**.

Die Organisationsform des **nationalen Gesundheitsdienstes** – in Großbritannien seit 1948 etabliert – setzte sich in den letzten Jahren in vielen anderen EG-Staaten durch (u. a. Dänemark, Italien, Spanien). Die medizinischen Leistungen sind dabei unentgeltlich, sie werden vorwiegend aus öffentlichen Haushaltsmitteln finanziert und von staatlich angestellten Ärzten erbracht.

Tabelle 5 (S. 1012 f.) zeigt, wie unterschiedlich die nationalen Regelungen im Detail ausgestaltet sind.

GB	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Gesetzlich</li> <li>o Alle Arbeitnehmer</li> </ul>	Allgemeiner Nationalversicherungsbeitrag AN: 5 - 9 % AG: 5 -10,45 % Beitragsbemessungsgrenze: ja für AN	1 Jahr, danach ist 13wöchige Beschäftigung erforderlich für weitere Zahlung oder Arbeitslosenhilfe unbegrenzt	Einheitssatz pro Woche f. Einzelpersonen; Familienzuschläge
IRL	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Gesetzlich</li> <li>o Alle Arbeitnehmer über 16 Jahre</li> </ul>	Allgemeiner Nationalversicherungsbeitrag: AN: 7,75 % AG: 12,4 % Beitragsbemessungsgrenze: ja	bis zu 390 Tagen; für erneute Zahlung 13 Wochen versicherungspflichtige Tätigkeit erforderlich, oder Arbeitslosenhilfe unbegrenzt	Einheitssatz pro Woche, Familienzuschläge
I	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Gesetzlich</li> <li>o Alle Arbeitnehmer</li> </ul>	AN: kein Beitrag AG: 4,11 % (Arbeiter/Industr.) 1,91 % (Ang./Industr.) Beitragsbemessungsgrenze: keine; <b>Staat:</b> Zuschüsse	26 Wochen	15 % d. Bruttoentgelts plus Familienzuschläge 40-80% für bestimmte Gruppen
NL	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Gesetzlich</li> <li>o Alle Arbeitnehmer</li> </ul>	AN: 2,98 % AG: 1,87 % Beitragsbemessungsgrenze: ja <b>Staat:</b> Finanzierung der Arbeitslosenhilfe	130 Tage, danach Arbeitslosenhilfe je nach Alter bis max. 2 Jahre	70 % des Bruttoverdienstes bis zu einem Höchstbetrag
P	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Gesetzlich</li> <li>o Alle sozialversicherungspflichtigen Arbeitnehmer</li> </ul>	Allgemeiner Nationalversicherungsbeitrag: AN: 11,0 % AG: 24,5 % Beitragsbemessungsgrenze: keine; <b>Staat:</b> Zuschüsse	1 Monat pro beitragspfl. Jahr danach begrenzte Arbeitslosenhilfe	60 % des Bruttoverdienstes
E	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Gesetzlich</li> <li>o Alle Arbeitnehmer in Industrie und Dienstleistungsbereich</li> </ul>	AN: 1,10 % AG: 4,50 % + 1,1 % (Lohngarantiefonds) Beitragsbemessungsgrenze: ja <b>Staat:</b> Finanzierung der Arbeitslosenhilfe	Abhängig von beitragspflichtiger Beschäftigungszeit in den letzten 4 Jahren. Leistungsdauer entspricht der Hälfte der Beschäftigungszeit, danach begrenzte Arbeitslosenhilfe	80 - 60 % des Bruttolohns, je nach Dauer

Tabelle 3: Die Arbeitslosenversicherung in der EG (jwd 18/1989)

Land	o Versicherungssystem o Geltungsbereich	Finanzierung (in % vom Bruttoverdienst) (AN: Arbeitnehmer, AG: Arbeitgeber)	Dauer der Leistungen	Höhe des Arbeits- losengeldes
D	o Gesetzlich o Alle Arbeiter und Angestellten	AN: 2,15 % AG: 2,15 % Beitragsbemessungsgrenze: ja Staat: Zuschüsse, Finanzier- ung der Arbeitslosenhilfe	Je nach Alter und Wartezeit 6-32 Monate, danach Arbeits- losenhilfe unbegrenzt	<b>Mit Kindern:</b> 68 % des durchschnittl. Netto- verdienstes <b>Ohne Kinder:</b> 63 %
B	o Gesetzlich o Alle sozialversicherungs- pflichtigen Arbeitnehmer	AN: 0,87 % AG: 1,23 %, zusätzlich bei mehr als 10 Beschäftigten 1,6% Beitragsbemessungsgrenze: keine, Staat: Zuschüsse	unbegrenzt	<b>Haushaltsvorstand:</b> 60 % des täglichen Durchschnittsver- dienstes; <b>Andere Arbeitnehmer:</b> 60 % während des 1. Jahres, danach 40 %
DK	o Freiwillig o Mitglieder	AN: Pauschalbeitrag AG: 2,5 % der MWSt-Bemes- sungsgrundl., Staat: Zuschüsse	Höchstens 2 Jahre	90 % des durchschnitt- lichen Verdienstes
F	o Obligatorische Einrich- tung unter gemeinsamer Verwaltung der Sozial- partner o Alle Arbeitnehmer	AN: 2,97 % AG: 4,43 % Beitragsbemessungsgrenze: ja Staat: Zuschüsse, Finanzie- rung der Arbeitslosenhilfe	Je nach Alter und Versiche- rungszeit max. 260 Wochen, danach Arbeitslosenhilfe unbegrenzt	40 % der beitragspfl. Bezüge und Festbetrag
GR	o Gesetzlich o Alle Arbeitnehmer in der gesetzl. Krankenvers.	AN: 1 % AG: 2 % Beitragsbemessungsgrenze: ja Staat: Zuschüsse, Arbeits- losenhilfe	Je nach Arbeitstagen zwischen 2 und 5 Monaten, über 49jährige 8 Monate bei min- destens 210 Arbeitstagen	Arbeiter: 40 % des Tageslohns; Angestellte: 50 % des täglichen Entgelts

Tabelle 4: Die Alterssicherung in der EG (iwd 32/1989)

Land	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Geltungsbereich</li> <li>o Gesetzliches Rentenalter (Regelaltersgrenze)</li> </ul>	<b>Finanzierung (in Prozent vom Bruttoverdienst)</b> <b>(AN: Arbeitnehmer, AG: Arbeitgeber)</b>
D	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Arbeiter und Angestellte</li> <li>o Männer und Frauen: 65 Jahre</li> </ul>	AN: 9,35 % AG: 9,35 % Beitragsbemessungsgrenze: ja <b>Staat:</b> Zuschüsse
B	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Arbeiter und Angestellte</li> <li>o Männer: 65</li> <li>o Frauen: 60</li> </ul>	AN: 7,50 % AG: 8,86 % Beitragsbemessungsgrenze: keine <b>Staat:</b> Zuschüsse
DK	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Alle Einwohner (Nationale Einheitsrente)</li> <li>o Alle abhängig Beschäftigten von 16 - 66 Jahre (Zusatzrente)</li> <li>o Männer und Frauen: 67 Jahre (alleinstehende Frauen: 62 Jahre)</li> </ul>	Steuerzahler: 3,5 % des steuerpfl. Einkommens Zusatzrente: Pauschalbeitrag, davon AN: 1/3 AG: 2/3
F	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Arbeiter und Angestellte</li> <li>o Männer und Frauen: 60 Jahre</li> </ul>	AN: 7,60 % AG: 8,20 % Beitragsbemessungsgrenze: ja <b>Staat:</b> Zuschüsse
GR	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Abhängig Beschäftigte</li> <li>o Männer: 65 Jahre</li> <li>o Frauen: 60 Jahre</li> </ul>	AN: 4,75 % AG: 9,50 % Beitragsbemessungsgrenze: ja

Tabelle 5: Die Krankenversicherungssysteme in der EG (iwd 23/1989)

			Geldleistungen im Krankheitsfall	
Land	Geltungsbereich (System)	Finanzierung der Krankenversicherung: Sach- und Geldleistungen (AN: Arbeitnehmer, AG: Arbeitgeber) (% vom Bruttoverdienst)	Arbeitgeber: Entgeltfortzahlung o Anspruchsberechtigte	Krankenversicherung: Krankengeld
D	Alle Arbeitnehmer	AN: durchschnittl. 6,5 % AG: durchschnittl. 6,5 % Beitragsbemessungsgrenze: ja	o Alle AN: 100 % des Brutto- lohns bzw. -gehalts während der ersten 6 Wochen	80 % des Bruttolohns bis zur Beitragsbemessungsgrenze ab der 7. Woche: für dieselbe Krankheit nicht länger als 78 Wochen innerhalb von 3 Jahren
B	Alle Arbeitnehmer	AN: 3,7 % AG: 6,0 % Beitragsbemessungsgrenze: keine; Staat: Zuschüsse	o Angestellte: 100 % des Brut- togehhalts für 1 Monat o Arbeiter: 100 % des Lohns für 1 Woche, 60 % in der 2. Woche. Bis zum 30. Tag Zuschuß in Höhe des Unter- schieds zwischen Krankengeld und früherem Nettolohn	60 % des Bruttoverdienstes (Höchstgrenze) für längstens 1 Jahr
DK	Alle Arbeitnehmer und Selbständige	AN: 1,85 % des steuerpfl. Ein- kommens; Finanzierung durch Steuermittel	o Angestellte: 100 % für 1 Wo. o Arbeiter: 90 % des normalen Lohns für 1 Woche. Darüber hinaus hat der AG Rücker- stattungsanspruch gegenüber der öffentl. Hand	90 % des Arbeitsentgelts bis zum Krankengeldhöchstsatz ab der 2. Woche für höchstens zwei Jahre
F	Alle Arbeitnehmer	AN: 5,9 % AG: 12,6 % Beitragsbemessungsgrenze: keine; Staat: ggf. Zuschuß	o Alle AN: Nach dreijähriger Betriebszugehörigkeit 90 % des Bruttolohns für 30 Tage. 2/3 des Lohns für weitere 30 Tage. Max. Fortzahlungsdauer 90 Tage. Tarifverträge	50 % des beitragspfl. Arbeits- entgelts (Grundlohn) für max. 3 Jahre. Familienzuschläge
GR	Alle Arbeitnehmer (Nationaler Gesund- heitsdienst)	AN: 2,25 % AG: 4,5 % Beitragsbemessungsgrenze: ja Staat: ggf. Zuschüsse	o Alle AN: Je nach Betriebszu- gehörigkeit höchstens 50 % des Arbeitsentgelts für max. 1 Monat	50 % des sog. Referenzlohns für max. 360 Tage. Familienzuschläge

GB	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Alle Einwohner (Grundrente)</li> <li>o Abhängig Beschäftigte (Zusatzrente)</li> <li>o Männer: 65 Jahre</li> <li>o Frauen: 60 Jahre</li> </ul>	<p>Allgemeiner Nationalversicherungsbeitrag</p> <p><b>Staat:</b> Zuschüsse</p>
IRL	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Alle Beschäftigten (Ruhestandsrente)</li> <li>o Männer und Frauen 65 Jahre</li> <li>o Alle Einwohner (Volksrente)</li> <li>o Männer und Frauen 66 Jahre</li> </ul>	<p>Allgemeiner Nationalversicherungsbeitrag</p> <p><b>Staat:</b> Zuschüsse</p>
I	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Arbeiter und Angestellte</li> <li>o Männer: 60 Jahre</li> <li>o Frauen: 55 Jahre</li> </ul>	<p>AN: 7,15 %</p> <p>AG: 18,81 %</p> <p>Beitragsbemessungsgrenze: keine</p> <p><b>Staat:</b> Zuschüsse</p>
NL	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Alle Einwohner</li> <li>o Männer und Frauen: 65 Jahre</li> </ul>	<p>AN: 12,8 %</p> <p>AG: --</p> <p>Beitragsbemessungsgrenze: ja</p> <p><b>Staat:</b> Steuerzahler</p>
P	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Alle sozialversicherungspfl. Arbeitnehmer</li> <li>o Männer: 65 Jahre</li> <li>o Frauen: 62 Jahre</li> </ul>	<p>Allgemeiner Nationalversicherungsbeitrag</p>
E	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Alle Arbeitnehmer im Industrie- und Dienstleistungsbereich</li> <li>o Männer und Frauen: 65 Jahre</li> </ul>	<p>Einheitsbetrag für Renten- und Krankenversicherung etc.</p> <p><b>Staat:</b> Zuschüsse</p>



GB	Alle Arbeitnehmer und Selbständige (Nationaler Gesundheitsdienst)	AN, AG: Allg. Nationalversicherungsbeitrag (s. Abb. 28.3) Beitragsbemessungsgrenze für AN, keine für AG <b>Staat:</b> Steuermittel	o Alle AN: Max. 28 Wochen gesetzliches Krankengeld abhängig vom Bruttoverdienst, zahlreiche Tarifverträge AG hat Erstattungsanspruch gegenüber der staatl. Vers.	Fester Grundbetrag für max. 168 Tage, danach Anspruch auf "invalidity benefits", Familienzuschläge
IRL	Alle Beschäftigten über 16 Jahre (Nationaler Gesundheitsdienst)	AN, AG: Allg. Nationalversicherungsbeitrag (s. Abb. 28.3) Beitragsbemessungsgrenze: ja <b>Staat:</b> Steuermittel	o Alle AN: Anspruch nur auf tarif- oder einzelvertragl. Basis	Fester Grundbetrag und Familienzuschläge
I	Alle Arbeiter (Nationaler Gesundheitsdienst)	AN: 1,05 % AG: 15,06 % Beitragsbemessungsgrenze: keine <b>Staat:</b> Zuschüsse	o Angestellte: Je nach Betriebszugehörigkeit mindestens 3 Monatsgehälter o Arbeiter: Kein gesetzlicher Anspruch. Aber: zahlreiche Tarifverträge	Arbeiter: 50 % ab 21. Tag 2/3 des durchschnittl. Tagesverdienstes für max. 180 Tage p.a. Angestellte: kein Anspruch
NL	Alle Arbeitnehmer unter 65 Jahren	AN: 6,1 % AG: 14,45 % Beitragsbemessungsgrenze: ja <b>Staat:</b> Zuschüsse	o Alle AN: Je nach Betriebszugehörigkeit 100 % des Lohns für 6 Wochen. Tarifverträge	70 % des Tagesentgelts, längstens 52 Wochen pro Krankheitsfall
P	Alle versicherungspflichtige Beschäftigten (Nationaler Gesundheitsdienst)	AN, AG: Allg. Nationalversicherungsbeitrag (s. Abb. 28.3) <b>Staat:</b> Zuschüsse	o Alle AN: Nur wenn kein Anspruch auf Versicherungsleistung: 1 Monat	60 % des durchschnittl. Entgelts der beiden Monate vor Erkrankung für max. 1095 Tage
E	Alle Arbeitnehmer im Industrie und Dienstleistungsbereich (Nationaler Gesundheitsdienst)	AN: 4,8 % AG: 24,0 % Beitragsbemessungsgrenze: ja <b>Staat:</b> Zuschüsse	o Alle AN: kein Anspruch. Aber: zahlreiche tarifl. Regelungen	60 % des Bruttolohns bis zur Beitragsbemessungsgrenze, 75 % ab 21. Tag für max. 8 Monate

## 5. Zukünftige Anforderungen an das Personalmanagement

Zahlreiche Untersuchungen liegen darüber vor, was die Unternehmensleitungen, die Führungskräfte und das Personalwesen im nächsten Jahrzehnt erwartet. Häufig wird in der Bundesrepublik Deutschland die europäische Entwicklung noch gelassener betrachtet als in den Nachbarländern. Das mag auf Teilgebieten begründet sein, die Selbstsicherheit und das z. Z. noch geringe Interesse sind aber besonders im Hinblick auf die Wettbewerbslage gefährlich. Der EG-Binnenmarkt wird an die Unternehmensleitungen und ihre Führungskräfte, aber auch an Betriebsräte und Gewerkschaften, neue Anforderungen stellen. Das gilt sowohl für bereits beschlossene Regelungen in Fragen der Arbeitssicherheit und der Arbeitsgestaltung als auch für die inzwischen erfolgte Anerkennung von Hochschulabschlüssen, die auf dem Arbeitsmarkt für Führungskräfte eine Wettbewerbsverschärfung bringen wird.

Das vielfach beklagte unterschiedliche Alter bei Berufsanfang würde insbesondere die deutschen Schüler und Studenten benachteiligen. Insbesondere bei großen, international ausgerichteten Unternehmen kann das wesentlich höhere Abschlußalter eines deutschen Studenten zum Wettbewerbsnachteil für die Einstellung werden. Eine 1988 verabschiedete Richtlinie sieht vor, daß innerhalb von zwei Jahren die deutschen Berufszugangsregelungen so umgestaltet werden müssen, daß sie nicht nur Deutschen, sondern auch qualifizierten Angehörigen anderer Mitgliedstaaten den Berufszugang nach den EG-Bestimmungen ermöglichen (*Bartmuß* 1990, S. 166).

Auf vielen anderen Gebieten werden die sozialen und gesellschaftspolitischen Gesichtspunkte noch stärker ausgeprägt werden müssen, soll die wirtschaftliche Integration Westeuropas auf Dauer gesichert sein. Dabei wird sich trotz der historisch gewachsenen und unterschiedlich konzipierten sowie finanzierten Sozialsysteme eine Dynamik entwickeln, die langfristig insbesondere die Führungskräfte tangieren wird.

Im Rahmen einer US-amerikanischen Studie äußerten sich 1500 oberste Führungskräfte zu den **zukünftigen Anforderungen**. Danach muß eine Führungskraft

- überzeugende Perspektiven hinsichtlich der Zukunft des Unternehmens vermitteln,
- mit Kunden sowie mit den eigenen Mitarbeitern immer häufiger kommunizieren,
- Vergütung und individuelle Leistung systematischer miteinander verknüpfen,
- das Ausbildungs- und Weiterbildungsangebot für das Management fördern und
- die Rekrutierung künftiger Manager energischer und mit mehr Weitblick vorausplanen (*Korn/Ferry International* 1989).

Schwerpunkt der Studie ist die veränderte Rolle der oberen Führungskräfte im 21. Jahrhundert, wobei es aber wegen des Trends zu flacheren Hierarchien langfristig auch zu Auswirkungen auf die mittlere Führungsebene kommen wird.

In der Studie kommt zum Ausdruck, daß die westeuropäischen Führungskräfte einen nicht so starken Wandel voraussehen wie ihre Kollegen aus Nordamerika oder Japan. Die größten Veränderungen, die die Führungskräfte in Westeuropa hinsichtlich des Führungsstils erwarten, sind die Förderung des Aus- und Weiterbildungsangebots, eine verstärkte Kommunikation auch mit Kunden und nicht zuletzt eine Neuverteilung von Aufgaben sowie die Trennung von Mitarbeitern, die unbefriedigende Leistungen erbringen. Fast alle sind sich wohl einig, daß sich das Tempo des Wandels verstärken wird. Das bringt für die Führungskräfte neue Risiken, aber auch Chancen.

Ebenfalls werden hohe Anforderungen an das **Personalmanagement** gestellt. Sind schon innerhalb der Bundesrepublik Deutschland in den letzten Jahren Veränderungen erkennbar, die u. a. eine stärkere Verlagerung von mehr Personalführungsaufgaben im weiten Sinne auf die direkten Vorgesetzten vorsehen bis hin zum Abbau großer Stabsbereiche, so wird Europa '93 neue Anforderungen bringen. Während die Unternehmen selbst die Qualifikation der Mitarbeiter als wichtigste Stärke und die Personalkosten sowie die Arbeitszeitregelung als Hauptschwächen bezeichnen (*Posth* 1989), werden von den Vertretern der Wissenschaft vor allem Kreativität, Neudefinition von Unternehmenszielen, Anpassung der Unternehmensstrategie, der Organisationsstruktur und der Technologien hervorgehoben (*Ackermann* 1989). Ein gutes Personalmanagement gilt dabei als wichtige Vorbedingung für die **strategischen Anpassungsvorgänge**. Aus der Wirtschaft wird besonders die Kundenorientierung, die Wettbewerbsorientierung sowie die Kosten- und Ertragsorientierung betont.

Neben der Verbesserung der Innovationsfähigkeit und der Anpassungsgeschwindigkeit sind auch neue Formen der Zusammenarbeit wichtig, die auch die Tarifpolitik beeinflussen werden. Der Abbau der Unterschiede zwischen Arbeitern und Angestellten (*Zander* 1981) gehört ebenso dazu wie eine flexiblere Arbeitszeit und bessere Ausnutzung der Betriebszeiten (*Glaubrecht/Wagner/Zander* 1988), wie sie in einzelnen EG-Ländern üblich ist.

## 6. Zusammenfassung

Die verstärkte Internationalisierung und der erhöhte Konkurrenzdruck durch die Schaffung des EG-Binnenmarktes werden höhere Anforderungen an die Unternehmensleitungen, an die Führungskräfte und nicht

zuletzt an alle im Personalmanagement Tätigen stellen, denn nur in Teilbereichen (z. B. der Arbeitssicherheit) konnten bislang erste Schritte zur Harmonisierung vorgenommen werden. Die nach wie vor sehr differenzierten Systeme der sozialen Sicherung, des Tarifvertrags- und Mitbestimmungsrechts in den Mitgliedstaaten der EG fordern Kreativität und Kompromißfähigkeit in besonders hohem Maße, um zukünftig belegschaftsinterne, standortübergreifende Konflikte zu regeln und zu vermeiden.

### Literatur

- Ackermann, K.-F. (1989), Prognose „Personal“ für das kommende Jahrzehnt – Darstellung aus der Sicht der Wissenschaft. In: *Personal*, 41, S. 136–142
- Bartmuß, D. (1990), Die soziale Dimension des EG Binnenmarktes 1992. In: *Personal*, 42, S. 166–172
- Casmir, B. (1989), Staatliche Rentenversicherungssysteme im internationalen Vergleich, Frankfurt/M. u. a.
- Chmielewicz, K. (1984), Der Neuentwurf einer 5. EG-Richtlinie (Struktur der AG) – Darstellung und Kritik. In: *Die Betriebswirtschaft*, 44, S. 393–409
- Däubler, W. (1989), Sozialstaat EG? Die andere Dimension des Binnenmarktes, Gütersloh
- Dax, P. (1990), Die soziale Dimension des europäischen Binnenmarkts. In: *Personalführung*, S. 402–405
- Dülfer, E. (1986), Dualismus versus Monismus in der Leitung europäischer Aktiengesellschaften. In: *Gaugler, E., Meissner, H.G., Thom, N.* (Hrsg.), *Zukunftsaspekte der anwendungsorientierten Betriebswirtschaftslehre*, Stuttgart, S. 37–55
- Glaubrecht, H., Wagner, D., Zander, E. (1988), *Arbeitszeit im Wandel*, 3. Aufl., Freiburg i. Br.
- Hromadka, W. (1990), *Arbeitsrecht im EG-Binnenmarkt. Teil 1: Rechtssetzung und Rechtsprechung*. In: *Personalführung*, S. 250–259
- Kolvenbach, W. (1983), Die Fünfte EG-Richtlinie über die Struktur der Aktiengesellschaft (Strukturrichtlinie). In: *Der Betrieb*, S. 2235–2241
- Kommission der Europäischen Gemeinschaften (Hrsg.) (1988), *Binnenmarkt und industrielle Zusammenarbeit – Statut für die europäische Aktiengesellschaft. Memorandum der Kommission an das Parlament, den Rat und die Sozialpartner*
- Korn/Ferry International and Columbia University Graduate School of Business (1989), *21<sup>st</sup> Century Report. Reinventing the CEO*
- Molitor, B. (1989), Europa 1992. Die Vollendung des Binnenmarktes und seine Auswirkungen auf die Sozialpolitik. In: *Blätter für Vorgesetzte*
- Pallarz, K.-H. (1990), *EG-Binnenmarkt 1992*, Stuttgart u. a.
- Posth, M. (1989), Prognose „Personal“ für das kommende Jahrzehnt – Darstellung aus der Sicht der Wirtschaft. In: *Personal*, 41, S. 134–136
- Siebert, G. (Hrsg.) (1989), *Europa 1992. EG-Binnenmarkt und Gewerkschaften*, Köln
- Zander, E. (1981), *Arbeiter – Angestellte*, 2. Aufl., Freiburg i. Br.
- Zander, E. (1989), Arbeitssicherheit im zukünftigen EG-Binnenmarkt. In: *Krause, H., Zander, E.* (Hrsg.), *Arbeitssicherheit – Handbuch* (Loseblattsammlung), Freiburg i. Br.
- Zander, E. (1990), Personal- und Sozialprobleme im zukünftigen EG-Binnenmarkt. In: *Hansmann, K.-W.* (Hrsg.), *Europäischer Binnenmarkt 1992* (Schriften zur Unternehmensführung Nr. 43), Wiesbaden, S. 71–82
- Zwickel, K. (1988), Tarifpolitik in einem gemeinsamen Europa. In: *Die Mitbestimmung*, S. 635–637

## Kapitel 32

### Umweltbewußtes Management – personalpolitische Aspekte

von *Petra Wandel*

1. Einleitende Betrachtungen . . . . .	1018
2. Umweltschutz als Aufgabe verschiedener Managementebenen .	1019
3. Führungsverhalten vor dem Hintergrund ökologischer Anforderungen . . . . .	1021
4. Mitarbeitermotivation im Hinblick auf ökologische Erfordernisse . . . . .	1025
5. Ökologie als Zielkategorie betrieblicher Aus- und Weiterbildung . . . . .	1027
6. Umweltschutz als Bestandteil von Tarif- und Betriebsvereinbarungen . . . . .	1030
7. Ökologieaspekte bei der Personalanwerbung . . . . .	1033
8. Fazit . . . . .	1035
Literatur . . . . .	1035

## 1. Einleitende Betrachtungen

In der öffentlichen Diskussion nimmt die Umweltschutzproblematik seit längerem einen bedeutenden Rang ein. So vergeht kaum ein Tag, an dem nicht in Fernsehen, Rundfunk oder anderen Medien über die Verschmutzung von Wasser, Luft und Boden berichtet wird. Themen wie Waldsterben, Katalysatorauto, Treibhauseffekt oder der Reaktorunfall von Tschernobyl sorgten immer wieder für Schlagzeilen und haben die Bevölkerung in breitem Umfange für Fragen des Umweltschutzes sensibilisiert.

Ausgangspunkt für die vermehrte Beschäftigung mit Ökologieproblemen war die Erkenntnis, daß bestimmte Ressourcen auf dem Rohstoff- und Energiesektor nicht unerschöpflich sind und daß das ökologische System nur in begrenztem Maße schädliche Emissionen sowie rapide steigende Mengen von industriellen Abfällen und Hausmüll aufnehmen kann, ohne an Regenerationskraft zu verlieren. Diese Erkenntnis wurde u. a. durch Veröffentlichungen des Club of Rome über die „Grenzen des Wachstums“ ausgelöst.

Das daraus resultierende zunehmende ökologische Bewußtsein führt dazu, daß sich auch die Unternehmen mehr und mehr mit Problemen des Umweltschutzes konfrontiert sehen. Insbesondere Unternehmen, deren Produkte und Produktionsverfahren tatsächliche oder vermeintliche Umwelt- und Gesundheitsrisiken hervorrufen, geraten ins Kreuzfeuer der Kritik. Die Folge können spürbare Umsatzeinbußen und schwerwiegende Imageverluste sein. Hier gilt es daher, im unternehmerischen Zielsystem verstärkt auf eine Verhinderung, Verringerung oder Beseitigung der von Produktion und Produkten ausgehenden Umweltschäden hinzuwirken.

Auch wenn die direkte Betroffenheit mit ökologischen Problemstellungen zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch nicht für alle Unternehmen gleichermaßen sichtbar wird, ist anzunehmen, daß in Zukunft die ökologischen Veränderungen in ihrer strategischen Bedeutung für jedes Unternehmen an Relevanz gewinnen und die Verhaltensweisen in der Unternehmenspolitik entscheidend beeinflussen werden.

So ist zum Beispiel davon auszugehen, daß mögliche umweltpolitische Aktivitäten des Gesetzgebers immer stärkeren Einfluß auf Unternehmensentscheidungen nehmen werden. Aber auch die zunehmende Bereitschaft der Konsumenten, ökologische Wirkungen der Produkte als Kriterium für ihre Kaufentscheidungen heranzuziehen, stellt die Unternehmen vor neue Herausforderungen.

Voraussetzung für die Beantwortung der Vielzahl offener Fragen ist die Bereitschaft der Unternehmen, die Ökologie bzw. den Umweltschutz

nicht ausschließlich als Restriktion in der Unternehmenspolitik zu begreifen, sondern als möglichen Wettbewerbs- bzw. Erfolgsfaktor anzusehen und in die Unternehmenspolitik zu integrieren.

Erste Ansätze in diese Richtung werden in der Tutzingener Erklärung zur umweltorientierten Unternehmenspolitik deutlich, die im Rahmen einer Tagung mit Unternehmensvertretern im Jahre 1988 erarbeitet wurde und vom Bundesverband der Deutschen Industrie mitgetragen wird. Dort heißt es z. B.: „Eine umweltorientierte Unternehmenspolitik ist ein Beitrag zur Sicherung der Zukunft von Umwelt und Unternehmen. Umweltorientierung im Unternehmen hat zum Ziel, durch intelligente Lösungen Umweltbelastungen möglichst niedrig zu halten oder ganz zu vermeiden.“

Die Konsequenz daraus ist, daß umweltrelevante Entscheidungen zur „Chefsache“ werden müssen. Offensive, positiv gestaltende Umweltschutzpolitik („Environmental Management“) muß an die Stelle einer defensiven und reaktiven Grundeinstellung treten.

Entscheidet sich das Unternehmen für eine ökologisch orientierte Strategie, wird Umweltschutz zu einer Querschnittsaufgabe, die alle betrieblichen Tätigkeitsbereiche berührt. Dabei sind auch Maßnahmen notwendig, die im personalpolitischen Bereich liegen.

Im folgenden soll daher aufgezeigt werden, inwieweit die Personalpolitik in der Lage ist, für diese ökologische Herausforderung wichtige Beiträge zu leisten.

## 2. Umweltschutz als Aufgabe verschiedener Managementebenen

Dem **Top-Management** kommt die Aufgabe zu, den Umweltschutz in die strategische Unternehmenspolitik zu integrieren. Dabei sind einerseits organisatorische Vorkehrungen zu treffen, um Umweltorientierung in die betrieblichen Abläufe des Mittelmanagements und der operativen Ebene zu integrieren, andererseits sind eigene Organisationseinheiten „Umweltschutz“ einzurichten und mit entsprechenden Mitteln und Kompetenzen auszustatten. „Angesichts der naturwissenschaftlichen, technischen, rechtlichen und wirtschaftlichen Komplexität der Umweltschutzthematik scheint ein Maß an Professionalität notwendig, was von herkömmlichen betrieblichen Organisationseinheiten nicht aufgebracht werden kann“ (Steger 1988, S. 229).

Gerade bei Großunternehmen empfiehlt sich daher die Einrichtung einer Umweltschutzabteilung als eigenen Geschäftsbereich.

Das **Mittelmanagement** hat die Aufgabe, die Umweltschutzziele des Unternehmens in operationale Einzelprogramme aufzugliedern. Hierzu

sind miteinander harmonisierende Teilziele zu formulieren und Einzelprojekte mit Kosten- und Zeitplänen sowie den erforderlichen personellen und sachlichen Ausstattungen zu ermitteln. Diese Einzelprojekte müssen koordiniert, gesteuert und kontrolliert werden. Dies erfordert genaue Aufgabenbeschreibungen, die Ermittlung von Anforderungsprofilen und die Konzeption von Anpassungsprogrammen zur umweltorientierten Qualifizierung und Motivation der Mitarbeiter.

Die Komplexität der Aufgaben setzt eine regelmäßig nicht vorhandene umwelt-spezifische Qualifikation auf der Ebene des Mittelmanagements voraus. Zur Lösung dieses Problems können beitragen:

- Neucinstellung entsprechend qualifizierter Führungskräfte,
- Anpassungsqualifizierung für das vorhandene Mittelmanagement, z. B. durch externe Seminarangebote,
- Bildung von Projektteams aus verschiedenen Fachrichtungen zur gezielten Erschließung des vorhandenen Ideenpotentials.

Umweltschutz bedeutet Innovation, Einsatz neuer Technologien und veränderte Arbeitsabläufe. Dies verlangt von den Mitarbeitern Umstellungen in den Verhaltensweisen und Anpassungen an veränderte Arbeitsbedingungen.

Auf der **operativen Ebene** ist die Berücksichtigung des Umweltschutzes im Rahmen der jeweiligen Aufgabenstellung des einzelnen Mitarbeiters erforderlich, z. B. bei der Konzipierung umweltfreundlicher Produkte oder bei der Anwendung umweltfreundlicher Fertigungsverfahren. Hinzu kommt die Forderung nach sparsamem Umgang mit Wasser und Energie, Vermeidung von Abfällen sowie die Instandhaltung und Überwachung von maschinellen Anlagen. Diese von der Tendenz her eher als passiv zu bezeichnende Rolle des Ausführens von Arbeitsanleitungen setzt entsprechende **Organisationsanweisungen** voraus, deren Einhaltung zu kontrollieren ist. Effektiver erscheint es, die Mitarbeiter zu befähigen, aus der Einsicht heraus zu handeln und, erforderlichenfalls im positiven Sinne über Arbeitsanweisungen hinausgehend, gestaltend tätig zu werden. Voraussetzungen hierfür sind neben den entsprechenden organisatorischen Regelungen die adäquate Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter.

Außerdem sind die Mitarbeiter Bestandteil eines **umweltorientierten Informationssystems**. In dieser Eigenschaft sollten sie über umweltrelevante Begleiterscheinungen ihrer operativen Tätigkeit laufend Berichte abgeben. Zudem ist es wichtig, daß sie störfallbezogene Informationen schnell und problemgerecht weiterleiten und weitergehende Impulse für umweltorientierte Innovationen geben.

Beispielsweise können Impulsinformationen im Rahmen eines **betrieblichen Vorschlagswesens** aktiviert werden. Der jeweilige Mitarbeiter ist



der „Spezialist“ in seinem Arbeitsbereich. Dieses arbeitsplatzspezifische Wissen des einzelnen Mitarbeiters gilt es zu nutzen. Zu diesem Zweck muß der Mitarbeiter befähigt werden, die ökologische Relevanz seines Wissens zu erkennen, und er muß motiviert werden, dieses Wissen weiterzugeben. Insbesondere darf der Mitarbeiter nicht befürchten müssen, daß der „Kundschafter mit der schlechten Nachricht“ irgendwelche Nachteile in Kauf nehmen muß. Im Gegenteil: Es müssen Anreizsysteme geschaffen werden, die den Mitarbeiter veranlassen, dem Unternehmen seine Kenntnisse zur Verbesserung des Umweltschutzes zur Verfügung zu stellen. Dies kann über finanzielle Anreize im Rahmen des betrieblichen Vorschlagswesen oder durch Berücksichtigung des Umweltschutzengagements in der Leistungsbeurteilung geschehen (*Schreiner* 1988, S. 300 f.).

### 3. Führungsverhalten vor dem Hintergrund ökologischer Anforderungen

Umweltschutz gehört mit zur langfristigen Sicherung der Funktionsfähigkeit des Unternehmens und sollte deshalb als wichtige Aufgabe der Unternehmensführung in die Firmenpolitik integriert sein.

Nach allgemeiner Einschätzung sind die derzeit zu beobachtenden Umweltprobleme von so existentieller Bedeutung für Wirtschaft und Gesellschaft, daß Umweltschutz heute nicht mehr auf der „Ebene der Unternehmensverwaltung“ abzuwickeln ist. Die Berücksichtigung des Umweltschutzes verlangt „echte Führungsentscheidungen“. Die Erfolgspotentiale der Unternehmen liegen nicht zuletzt in einer aktiven und innovativen Umweltorientierung und nicht in einer reaktiven, verwaltenden Umsetzung der Umweltgesetze. Da dies „... meist umfassende organisatorische Veränderungen und Neuerungen für das gesamte Unternehmen mit sich bringt und darüber hinaus fast alle Funktionsbereiche vom Beschaffungs-, über den Produktions- und Finanzbereich bis hin zum Bereich Forschung und Entwicklung tangiert werden, gehören strukturelle Entscheidungen dieser Art zu den autonomen Ganzheitsentscheidungen und damit zu den echten unternehmerischen Führungsaufgaben“ (*Korndörfer* o. J., S. 30).

„Eine Führungsaufgabe ‚Umweltschutz‘ beinhaltet die Gesamtheit aller planmäßigen strategischen und operativen Umweltaktivitäten, die darauf abzielen, Belastungen der unternehmensexternen und/oder der unternehmensinternen Umwelt entweder gar nicht entstehen zu lassen oder sie zumindest zu vermindern oder zu beseitigen“ (*Korndörfer* o. J., S. 3 f.).

In einer Aufzählung typischer Umweltmanagemententscheidungen nennt *Wicke* (1989):

- Festlegung der umweltbezogenen Unternehmenspolitik auf lange Sicht,
- Koordinierung der großen betrieblichen Teilbereiche im Hinblick auf die umweltbezogenen Zielsetzungen,
- Reaktion auf und Beseitigung von sicherheits- und umweltrelevanten Störungen im laufenden Betriebsprozeß,
- umweltbezogene Maßnahmen außergewöhnlicher betrieblicher Bedeutsamkeit,
- Besetzung von Umweltschutz-Führungsstellen im Unternehmen.

Ein offensives Umweltmanagement kann nur durch eine von der Umweltproblematik überzeugte und motivierte Führungsmannschaft realisiert werden. Dabei sind unterschiedliche Informationsstände, Wertvorstellungen und subjektive Beurteilungsmaßstäbe sowie mentalitätsbezogene Einflüsse auf das Führungsverhalten zu berücksichtigen.

Wichtig sind die Schaffung einer gemeinsamen Basis und die von allen Mitgliedern des Führungsteams getragene Entscheidung, ein offensives Umweltschutzmanagement zu betreiben und konkrete Ziele in die operative und strategische Unternehmensplanung zu integrieren.

Umweltorientierte Unternehmensführung kann nur mit dem Führungsteam, nicht gegen dieses durchgesetzt werden. Haben Mitglieder des Führungsteams noch nicht die Notwendigkeit umweltorientierter Unternehmensführung erkannt, muß versucht werden, sie zu überzeugen. Ob in Besprechungen oder Seminaren, die Unternehmensleitung sollte keine Gelegenheit auslassen, Führungskräfte, Arbeitnehmervertreter und Mitarbeiter entsprechend zu sensibilisieren. Im Falle einer Aktiengesellschaft ist Überzeugungsarbeit auch in Richtung des Aufsichtsrates und der Hauptversammlung zu leisten (*Zander 1990, S. 135*).

Ökologieorientierte Unternehmensführung entwickelt sich nicht von selbst. Sie kann das Ergebnis der persönlichen Überzeugung von Führungskräften im Unternehmen sein. Sie kann sich aber auch aufgrund der Überzeugungsarbeit von Wirtschaftsverbänden oder Beratern ergeben. Eine entsprechende Motivation kann schließlich auch aus Änderungen der umweltrechtlichen Anforderungen an unternehmerisches Handeln resultieren, so z. B. wenn sich die haftungsrechtlichen und versicherungsmäßigen Rahmenbedingungen für unternehmerisches Handeln verändern (*Viergge 1990, S. 101*).

Neben wichtigen Basisinformationen über das Unternehmen und sein Umsystem fließen in die Formulierung der Unternehmensgrundsätze vor allem die Wertvorstellungen der Führungskräfte ein. Diese Wertvorstellungen unterliegen natürlich einer zeitlichen Dynamik und wurden bereits verschiedentlich empirisch untersucht.

Befragungen von Führungskräften geben Hinweise darauf, daß das Verständnis für ökologische Belange ständig wächst: Zumindest verbal wird den Fragen des Umweltschutzes und der Ressourcenschonung eine hohe Priorität beigemessen. So ergab eine Umfrage des Ifo-Instituts für die Wirtschaftswoche unter 500 Führungskräften, daß die Manager den Handlungsbedarf in Sachen Umwelt hoch einschätzen (Oberholz 1989, S. 60).

Demzufolge identifizieren sich Wirtschaftsvertreter sehr stark mit dem Schutz der natürlichen Umwelt, insgesamt plädieren 78 % für mehr Umweltschutz.

Im Spannungsfeld zwischen Realisierung der Unternehmensziele und gesellschaftlicher Folgewirkungen umweltfeindlicher Verfahren und Produkte muß die Unternehmensspitze in ihren Entscheidungen immer mehr umweltrelevante Konsequenzen spezifischer Produktions- und Programmalternativen prognostizieren und bewerten. Das Top-Management einer Unternehmung sollte in der Lage sein, die Gefahren einer Umweltbelastung durch die Leistungserstellung zu erkennen und diese im unternehmerischen Kalkül angemessen zu berücksichtigen. Die zur vorbeugenden Verhütung von Umweltschäden möglichen Maßnahmen reichen von der Entwicklung umweltfreundlicher Technologien und geänderter Produktionsverfahren über die Neugestaltung des Produktionsprogramms durch Aufnahme umweltfreundlicher Produkte bis zur Verwendung anderer Rohmaterialkombinationen.

Die Unternehmensführung muß sich allerdings auch deshalb mit den Fragen des Umweltschutzes selbst befassen, weil insbesondere in Branchen mit umweltrelevanten Aktivitäten Existenz und Erfolg der unternehmerischen Tätigkeit davon abhängen, inwieweit die Führungsspitze den Umweltschutz in unternehmerische Ziele und Strategien einbaut. Letzteres empfiehlt sich dabei nicht nur in Erwartung sicherlich relativ einschneidender Maßnahmen zukünftiger Umweltschutzgesetze, sondern auch im Hinblick auf das für die optimale Erreichung des Unternehmenszweckes wichtige Firmenimage, das heute mehr denn je von einer umweltbewußten Öffentlichkeit auch nach Maßstäben des Umweltschutzes beurteilt wird (Korndörfer o. J., S. 29 ff.).

Für das gesellschaftliche und betriebliche Ziel des Umweltschutzes gilt: **Umweltschutz ist zuallererst eine Führungsentscheidung.** So ist also an erster Stelle der Unternehmer/Manager als Impulsgeber für eine Neuorientierung des Unternehmens gefordert.

Die Überlegungen zur umweltrelevanten Rolle des „dispositiven Faktors“ werden durch die Praxis bestätigt. In jedem der erfolgreichen „Öko-Pionierunternehmen“ kamen die stärksten Impulse von der Geschäftsführung. Persönliches Engagement und glaubwürdiges Han-

deln der Führungskräfte waren die entscheidenden Erfolgsvoraussetzungen.

Von Führungskräften wird mehr denn je erwartet, daß sie Zusammenhänge gesellschaftlicher, politischer und ökologischer Entwicklungen ganzheitlich durchdenken können (*Henniger 1987, S. 11*).

Diese Forderung unterstreichen auch die Aussagen von zwei Unternehmerpersönlichkeiten:

*Karlheinz Kaske*, Vorstandsvorsitzender der Siemens AG: „Die Erfordernisse des Umweltschutzes sind Bestandteil unserer Unternehmenspolitik. Deshalb legen wir großen Wert auf umweltbewußte Mitarbeiter im Management. Umweltbewußtes Denken und Handeln wird bei unseren Führungskräften als selbstverständlich vorausgesetzt und laufend gefördert.“

*Michael Otto*, Vorstandsvorsitzender Otto Versand: „Wir haben Umweltverantwortung bereits vor Jahren in den Rang eines ausdrücklichen Unternehmensziels erhoben. Wer als Mitarbeiter nicht die notwendige Sensibilität und das Know-how mitbringt, das die konsequente Umwelterorientierung des Otto Versands verlangt, kann in unserem Unternehmen keine Führungsposition erreichen“ (*Lepper/Seyfried 1990, S. 85*).

Umweltschutz beginnt im Unternehmen durch **Vorbildwirkung** der verantwortlichen Führungskräfte in jeder einzelnen Abteilung. Steht die Führungsmannschaft geschlossen hinter dem Umweltschutzgedanken, so wird er sich vermutlich rasch und ohne Reibungsverluste auf allen Führungsebenen durchsetzen. Eine am Umweltschutz orientierte Unternehmenspolitik kann in der Praxis aber nur dann funktionieren, wenn **alle Betriebsangehörigen** einbezogen sind.

Die Effizienz einer ökologisch orientierten Unternehmenspolitik hängt daher sehr stark davon ab, inwieweit die Mitarbeiter an ihrem Arbeitsplatz die Umweltaktivitäten des Unternehmens unterstützen. Anzustreben ist ein integriertes Konzept, das die Mitarbeiter einbezieht und das ihnen die Chance bietet, ihr Kreativitätspotential zur Lösung von Umweltschutzproblemen einzubringen und Umweltschutzerfolgserlebnisse zu erzielen. Mitarbeiter haben z. B. die Möglichkeit

- neue betriebswirtschaftliche Instrumente wie Stofflisten, Ökobilanzen, Richtlinien für umweltgerechten Einkauf und ähnliches effizient umsetzen zu können;
- an der Entwicklung neuer umweltfreundlicher Produkte und Produktionsverfahren aktiv teilzunehmen;
- ihren eigenen Arbeitsplatz aufmerksam zu analysieren und darauf aufbauend Vorschläge für umweltfreundliche Verbesserungen zu machen;

- bei Kunden, Lieferanten und Behörden für die Umweltaktivitäten des Unternehmens zu argumentieren und dadurch zu einer ökologischen Weiterentwicklung der Marktwirtschaft beizutragen.

„Umweltorientierte Unternehmensführung wird begünstigt durch einen kooperativen Führungsstil. Eine Einführung des Umweltgedankens ‚von oben herab‘ ohne innere Beteiligung der Mitarbeiter wäre ineffektiv“ (Winter 1987, S. 102).

Wichtig erscheint die Führung durch einen vorbildhaften glaubwürdigen und damit überzeugenden Führungsstil, der die gesamtheitlichen Aspekte moderner Führungsmethoden berücksichtigt. Wenn nicht Führungsstil und Organisations-, Informations- und Entscheidungsstrukturen eine auf das Unternehmen und die Verantwortlichen zugeschnittene Anpassung erfahren, dann bleibt Umweltschutz ewig eine Chefsache, die dort nur formal deponiert ist und nichts bewirkt.

#### 4. Mitarbeitermotivation im Hinblick auf ökologische Erfordernisse

Innovationen im Umweltschutz lassen sich nicht erfolgversprechend vorschreiben, gerade wenn gilt, was im Bereich der operativen Umsetzung festgestellt wurde: Umweltschutz basiert auf „1000 Kleinigkeiten“. Dadurch besteht ein erhebliches Risiko, daß durch Fehlverhalten der Mitarbeiter alle Umweltschritte des Unternehmens zunichte gemacht werden. So wichtig die strategischen Vorgaben sind – eine Umweltschutzorientierung kann nicht nur eine Top-down-Angelegenheit sein, sondern muß auch einen Bottom-up-„Gegenstrom“ haben.

Die Voraussetzungen dafür sind nicht schlecht, denn das, was sich als „Wertewandel“ gerade der jüngeren Mitarbeiter in zahlreichen Umfragen widerspiegelt, wird ja nicht abgelegt, wenn der Betrieb betreten wird, sondern als Erwartung und Anspruch in die Arbeitswelt eingebracht.

Der Wertewandel hat zu neuen Anforderungen im Feld der Mitarbeitermotivation geführt. Es ist zu beobachten, daß Mitarbeiter heute z. T. neue oder andere Erwartungen an ihren Arbeitsplatz und darüber hinaus an ihr Unternehmen stellen. Zum Spektrum der Erwartungen, deren Erfüllung eine hohe Leistungsmotivation fördert, zählt zunehmend auch die Möglichkeit, sich mit einem **ökologisch verantwortlichen** und somit **gesellschaftlich akzeptierten Unternehmen** identifizieren zu können. Von daher kommt der Bestimmung einer klaren Position im Kontext neuer gesellschaftlicher Erwartungen sowie der daran orientierten Selbstdarstellung des Unternehmens nach innen und außen eine nicht zu unterschätzende Bedeutung zu (Raffée/Wiedmann 1987, S. 9).

Das sich daraus ergebende Motivationspotential wird bisher noch viel zu wenig genutzt. Beispiele zeigen, daß es sich aber in dreifacher Weise aktivieren läßt:

- stärkere Identifikation mit dem Unternehmen bei positiven Leistungen im Umweltschutz (ökologische Pionierunternehmen haben selbst in abgelegenen Regionen keine Probleme, qualifizierte Mitarbeiter zu rekrutieren);
- Ideenproduktion für ökologische Innovationen durch Nutzung des konkreten technischen und sozialen Wissens der Mitarbeiter;
- die Einsicht, daß umweltgerechtes Verhalten sich nicht loslösen läßt von anderen gewünschten Eigenschaften wie Verantwortungs- und Qualitätsbewußtsein, Mitleiden und Eigeninitiative; vielmehr öffnet es gerade Entfaltungsspielräume für ein derartiges Verhalten.

Ziel sollte es sein, Motivationen in Handlungswissen umzusetzen, insbesondere für jene Wirkungsketten, die den Umweltschutz bestimmen und auf diese Weise ein Potential auch für den Umwelterfolg des Unternehmens zu aktivieren. Die möglichen Maßnahmen sind außerordentlich vielfältig. Sie reichen vom Seminarangebot bis hin zu erhöhten Umweltschutzprämien im betrieblichen Vorschlagswesen (Steger 1988, S. 237 f.).

#### Entwurf eines Konzeptes für Motivationsaktivitäten:

- Weckung der Neugier und des Interesses der Mitarbeiter für Umweltfragen;
- Einbeziehung der Mitarbeiter bei der Festlegung der betrieblichen Umweltziele;
- Überzeugungsarbeit zur Entwicklung eines Umweltbewußtseins, das die Probleme erkennt und zu konkreten Lösungsbeiträgen führt (z. B. durch Exkursionen);
- Bildung eines interdisziplinären Umweltausschusses;
- Anhebung des betrieblichen Informationspegels in bezug auf Umweltfragen (z. B. durch „Schwarzes Brett“ mit „Umweltinformationen“ für laufend aktualisierte Mitteilungen über betrieblichen und außerbetrieblichen Umweltschutz);
- praktische Anleitung zu umweltschonendem Verhalten am Arbeitsplatz, im Haushalt und bei Freizeitbeschäftigungen (z. B. durch Einrichtung einer betrieblichen Sammelstelle für private Altbatterien oder durch Finanzierung von Umweltberatern, die auf Anforderung durch Mitarbeiter deren Haushalt besuchen);
- Prämien für die Erreichung betrieblicher Umweltziele oder für umweltrelevante Verbesserungsvorschläge, z. B. durch Energie-, Wasser- oder Rohstoffeinsparungen;
- Aushängen umweltrelevanter Artikel aus der Tagespresse;
- Sondernummern der Mitarbeiterzeitung zum Thema „Umwelt“;

- Umweltrubrik in der Betriebszeitung;
- Verteilung umweltrelevanter Druckschriften, z.B. solcher des Umweltbundesamtes (*Winter* 1987, S. 105 ff.).

## 5. Ökologie als Zielkategorie betrieblicher Aus- und Weiterbildung

Eine der wichtigsten Bedingungen zur Lösung von Umweltproblemen ist in der verstärkten Vermittlung von Umweltwissen und Umweltfachkenntnissen auf allen Bildungsebenen zu sehen. Inhalte, Ziele und Methoden der **Umwelterziehung** reichen über den allgemeinbildenden, schulischen Bereich weit hinaus. Die Umwelterziehung muß daher auch in der beruflichen Bildung wirksam werden.

Die betriebliche Aus- und Weiterbildung spielt bei der Durchsetzung des Umweltschutzgedankens in den Unternehmen eine große Rolle. Voraussetzung, um eine umweltorientierte Unternehmenspolitik erfolgreich realisieren zu können, ist eine Sensibilisierung der Mitarbeiter für ökologische Problembereiche und Fragestellungen. Einen wesentlichen Beitrag hierzu können Veranstaltungen der betrieblichen Aus- und Weiterbildung leisten.

Wichtig ist dabei, Einsichten in die konkreten Zusammenhänge zwischen Berufsausübung und möglichen Auswirkungen auf die Umwelt zu vermitteln. Da der Betrieb als Lernort Chancen bietet, umweltrelevante Einsichten und Verhaltensweisen zu fördern, vermag die berufliche Bildung zugleich einen originären Beitrag zur Umweltbildung zu leisten. Bei diesem Ansatz wird von folgenden Grundannahmen ausgegangen:

### Umweltbildung

- hat in besonderer Weise das Spannungsverhältnis zwischen Ökonomie und Ökologie zu thematisieren und Lösungsmöglichkeiten zu entwickeln;
- darf nicht als kurzfristige Modeerscheinung verstanden werden. Umwelterziehung im Betrieb zielt nicht allein auf das reaktive Beachten staatlicher Auflagen und Normen ab, sondern hat gerade unter ökonomischen Gesichtspunkten Zukunftsrelevanz (umweltschonende Techniken, Recycling usw.). Sie kann demzufolge Qualifikationen vermitteln, mit denen neue technische und ökonomische Lösungen gefunden oder umgesetzt werden können, die einem ganzheitlichen, vernetzten Denken und Handeln bei Aufrechterhaltung betriebswirtschaftlicher Ziele gerecht werden;
- muß sich – zumindest zunächst – den bestehenden Berufsstrukturen und Ausbildungsinhalten anpassen. In ihrer praktischen Umsetzung

hat sie von den betrieblichen und gesellschaftlichen Realitäten auszugehen. Als didaktisch-methodische Strategie könnten sich in der beruflichen Bildung die Schritte „Erfahren–Lernen–Handeln“ als besonders effektiv erweisen;

- kann in zweifacher Weise das Verursacherprinzip erfahrbar und handlungsorientiert zur Geltung bringen, indem Produzenten- und Konsumentenhandeln gleichzeitig ins Blickfeld geraten (Paul 1987, S. 9).

Aufbauend auf dem umweltbezogenen Unterricht der allgemeinbildenden Schulen ist es notwendig, in der beruflichen Aus- und Weiterbildung die konkreten **Zusammenhänge zwischen Berufsausübung und denkbaren Auswirkungen auf die Umwelt** aufzuzeigen. Umweltschutzrelevante Fertigkeiten und Kenntnisse können entsprechend der Aufgabenteilung in Betrieben, überbetrieblichen Berufsbildungsstätten und in Berufsschulen vermittelt werden.

Der Hauptausschuß des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) hat in seiner Sitzung am 4./5. Februar 1988 eine Empfehlung verabschiedet, die u. a. die Möglichkeiten von Betrieb und Schule in der beruflichen Bildung aufzeigt, um das Thema Umweltschutz als wichtigen Bestandteil in die Ausbildungspraxis zu integrieren.

Das duale System der Berufsausbildung in der Bundesrepublik Deutschland bietet günstige Voraussetzungen dafür, daß Qualifikationen für den Umweltschutz als Lerninhalte unmittelbar in die Ausbildung der Jugendlichen Eingang finden. Dabei kommt der betrieblichen Berufsausbildung eine besondere Rolle zu, da dort die Chance besteht, umweltrelevante Einsichten und Verhaltensweisen zu fördern. Im Betrieb wird in besonderer Weise das Spannungsverhältnis zwischen Ökonomie (Ausübung eines Berufes, Beschäftigung und Wirtschaftlichkeitserwägungen) und Ökologie (Wahrung des natürlichen Gleichgewichts) deutlich.

Das Bundesinstitut für Berufsbildung sah bislang seine Aufgabe bei der Verbesserung der Umwelterziehung vor allem darin, im Rahmen der Gestaltung von Rechtsverordnungen im Ausbildungsbereich umweltrelevante Inhalte verstärkt zu berücksichtigen. Dies geschieht praktisch bei der Er- und Überarbeitung der Ausbildungsordnungen des Bundes, mit denen Ausbildungsberufe staatlich anerkannt werden.

Bei der Entwicklung von Ausbildungsordnungen gilt heute der Grundsatz, daß es keine Berufe gibt, bei deren Ausübung der Umweltschutz keine Rolle spielt, so daß für die Verbesserung der Umweltbildung in der Berufsausbildung die bestehenden Berufsstrukturen die Grundlagen darstellen. Nur in begründeten Ausnahmefällen, in denen Aufgabengebiete des Umweltschutzes durch vorhandene Ausbildungsberufe nicht



abgedeckt werden, kommt die Schaffung spezieller Umweltschutzberufe in Frage. Ein solches Beispiel ist der erste Ausbildungsberuf für den technischen Umweltschutz: „Ver- und Entsorger/in“.

Die Berücksichtigung der Umweltthematik in den Ausbildungsordnungen erfolgt integriert, d. h. Umweltschutzinhalte werden den anderen fachlichen Anforderungen nicht einfach „draufgesetzt“, sondern nach Möglichkeit in die fach- bzw. berufsspezifische Ausbildung einbezogen. Die Zielsetzung dabei ist, daß die Vermittlung von Fertigkeiten und Kenntnissen zur Umweltthematik an die Berufsrolle des Lernenden gebunden werden kann und der Ausgebildete dadurch befähigt wird, im Rahmen seiner beruflichen Tätigkeit die Belange des Umweltschutzes qualifiziert wahrzunehmen.

Es liegt auf der Hand, daß bei der **berufsspezifischen Berücksichtigung des Umweltschutzes** in Ausbildungsordnungen – also vor allem im Ausbildungsrahmenplan und in den Prüfungsanforderungen – es in der Intensität und Ausführlichkeit innerhalb der Ausbildungsberufe Unterschiede gibt, die von der Umweltrelevanz der einzelnen Ausbildungsberufe selbst abhängen.

Für die Unterstützung der betrieblichen Berufsausbildung werden daher vom BIBB exemplarische Materialien vor allem für das Ausbildungspersonal entwickelt.

Die Grundlage für die Materialien wird z. T. bei der Entwicklung der Ausbildungsordnungen geschaffen; hier geht es in erster Linie um die didaktische Umsetzung und Aufbereitung der bei der Ordnung der Ausbildungsberufe verfolgten Umweltschutzabsichten. Insbesondere Klein- und Mittelbetriebe dürften mit der Umsetzung und Aufbereitung umweltrelevanter Ausbildungsinhalte Probleme bekommen, nicht zuletzt wegen des ungleichgewichtigen Technologieeinsatzes in den einzelnen Betrieben. Die zumeist in Großbetrieben gefundenen Lösungswege für die Umsetzung umweltrelevanter Ausbildungsinhalte müssen in praktikable Vorschläge für Klein- und Mittelbetriebe überführt werden.

Vermittlung ökologischen Wissens und Schärfung des Umwelt-Gewissens sind Gegenstand der Aus- und Weiterbildung von morgen. Die Bedeutung und Notwendigkeit der ökologischen Bildung als unverzichtbarer Bestandteil einer zeitgemäßen Allgemeinbildung sind allgemein anerkannt. Bei der konkreten Umsetzung wird jedoch noch größte Zurückhaltung geübt, das „Was“ und „Wie“ der ökologischen Bildung ist noch zu wenig verbreitet. Dies mag daran liegen, daß ökologische Bildung keine eigenständige und abgrenzbare Disziplin ist. Vielmehr geht es um ein übergreifendes Lernkonzept, eine wirklichkeitser-schließende Problemsicht, in der vielfältige naturwissenschaftliche,

technische, ökonomische, gesellschaftliche und ethische Aspekte ineinanderfließen. Das Lernkonzept der ökologischen Bildung will eine interdisziplinäre, vernetzte Sichtweise fördern, bei der die Zusammenhänge zwischen Mensch und Natur sowie Technik, Wirtschaft und Gesellschaft vermittelt und der umweltverträgliche Umgang mit unseren Lebensgrundlagen berücksichtigt werden (Keifer 1989, S. 28).

## 6. Umweltschutz als Bestandteil von Tarif- und Betriebsvereinbarungen

Die Tarifvertragsparteien der Chemischen Industrie haben im August 1987 als erste eine Vereinbarung „Fortschritte beim Umweltschutz“ erzielt, in der – neben Umweltschutzaspekten in den Berufsgenossenschaften und generellen umweltpolitischen Stellungnahmen – fixiert wurde, daß

- regelmäßig Fragen des Umweltschutzes in den betrieblichen Wirtschaftsausschüssen bzw. auf Werksebene in den Ausschüssen für Arbeitsschutz zu behandeln sind, um damit eine befriedigende Information der Betriebsräte zu gewährleisten,
- außerdem eine gemeinsame Einrichtung zur Information der Betriebsräte auf dem Gebiet des Umweltschutzes geschaffen werden soll, damit sich die Betriebsräte an der Behandlung von Umweltfragen sachkundig beteiligen können.

Erste Veranstaltungen dazu haben bereits stattgefunden; die eher grundsätzliche Vereinbarung zwischen der IG Chemie-Papier-Keramik, dem Bundes-Arbeitgeberverband Chemie (BAVC) und dem Verband der Chemischen Industrie (VCI) wurde mittlerweile durch zahlreiche Betriebsvereinbarungen weiter umgesetzt und konkretisiert.

Vereinbarte Punkte:

- Intensivierung der Altstoffüberprüfung:  
Beide Seiten stimmen darin überein, daß die Überprüfung der umweltrelevanten Altstoffe intensiviert werden muß.
- Umweltschutz als Thema für die Wirtschafts- und Arbeitsschutzausschüsse:  
Beide Seiten treten dafür ein, daß in den nach dem BetrVG bestehenden Wirtschaftsausschüssen der Unternehmen regelmäßig Fragen des Umweltschutzes behandelt werden, um eine ausreichende Information der Betriebsräte sicherzustellen.  
Zu den Fragen des Umweltschutzes zählen insbesondere
  - die Unterrichtung über den Stand von Genehmigungsverfahren, Genehmigungsbescheiden und Sicherheitsanalysen nach der Störfallverordnung;

- die Unterrichtung über die Einhaltung behördlicher Sicherheits- und Umweltschutzaufgaben sowie der gesetzlichen Bestimmungen und Verordnungen;
- die Erörterung der Umweltvorsorge bei Einführung neuer Produktionslinien, von Fragen der Lagerung und des Transports gefährlicher Güter, der Jahresberichte der Betriebsbeauftragten für Gewässerschutz, Abfall und Immissionsschutz;
- der Fortbildungsarbeit auf dem Gebiet des Umweltschutzes.

Bislang nicht durchgesetzt werden konnte ein von Gewerkschaftsseite geforderter paritätisch besetzter Umweltausschuß.

- Gemeinsame Informationsveranstaltungen für Betriebsräte:  
Beide Seiten sind übereingekommen, eine gemeinsame Einrichtung zur Information der Betriebsräte auf dem Gebiet des Umweltschutzes zu schaffen. Dadurch soll sichergestellt werden, daß sich die Betriebsräte in den Unternehmen, insbesondere in den Wirtschaftsausschüssen, an der Behandlung von Umweltfragen sachkundig beteiligen können. Als Träger der jeweils mehrtägigen Informationsveranstaltungen fungiert eine Gesellschaft, die von der IG Chemie und vom BAVC gebildet wird. Sie trägt den Namen GIBUCI (Gesellschaft zur Information von Betriebsräten über Umweltschutz in der chemischen Industrie). Diese soll im Hinblick auf die zusätzlichen Aufgaben für Betriebsräte 10–12 Informationsveranstaltungen pro Jahr durchführen. Die Kosten sind von den entsendenden Betrieben aufzubringen. Dauer: 2,5 Tage.
- Arbeitsschutzkonferenz:  
Organisation einer Konferenz über Arbeitssicherheit in der chemischen Industrie, in deren Mittelpunkt das Thema „Chemiestoffe am Arbeitsplatz“ und dabei insbesondere das berufsgenossenschaftliche Programm zur Verhütung von Gesundheitsschäden durch Arbeitsstoffe steht.
- Altlastensanierung:  
Beide Seiten begrüßen, daß in den Bundesländern Initiativen zur Sanierung von Altlasten ergriffen werden. Die IG Chemie bedauert das Fehlen einer bundeseinheitlichen Regelung und befürwortet insbesondere das nordrhein-westfälische Lizenzmodell. Danach sollen in Zukunft die Mittel zur Altlastensanierung durch ein „Lizenzentgelt“, das alle Abfallerzeuger an die Abfallentsorger entrichten müssen, aufgebracht werden. Dieses „Lizenzentgelt“ wird einem Sonderfonds zugeführt, aus dem dann die Kosten für eine Altlastensanierung finanziert werden, d. h. die Industrie wird zur Mitfinanzierung der Altlastensanierung herangezogen. Es besteht ein gemeinsames Interesse, bei diesem Modell in die Entscheidungsfindung einbezogen zu werden.

– Maßnahmenkatalog der chemischen Industrie:

Der vom Verband der Chemischen Industrie nach dem Lagerbrand von Basel erstellte Katalog von Maßnahmen zur weiteren Verbesserung des Umweltschutzes und der Anlagensicherheit sowie die im Rahmen des VCI von der Industrie eingegangenen freiwilligen Selbstverpflichtungen im Umweltschutz werden von der IG Chemie begrüßt. Die Gewerkschaft fordert die Industrie auf, diesen Weg intensiv weiter zu beschreiten. Die IG Chemie erkennt zugleich an, daß die Industrie dort, wo sie in solcher Weise freiwillig handelt, eines Vertrauensschutzes bedarf.

Ziel der Umweltschutzvereinbarung ist es, die dort getroffenen Vereinbarungen in die Praxis umzusetzen und durch Betriebsvereinbarungen abzusichern.

Die erste Betriebsvereinbarung über die „Zusammenarbeit von Unternehmen und Mitarbeitern beim aktiven Umweltschutz“ ist im August 1987 zwischen der Unternehmensleitung und dem Gesamtbetriebsrat der Frankfurter Hoechst AG abgeschlossen worden. Damit soll die Vereinbarung über „Fortschritte beim Umweltschutz“, die zwischen der IG Chemie, dem Verband der chemischen Industrie und dem Bundesarbeitgeberverband Chemie getroffen wurde, konkret ausgefüllt werden. Vertraglich festgelegt wurde u. a., daß der Wirtschaftsausschuß vom 1. September 1987 an in allen Aspekten des Umweltschutzes von der Unternehmensleitung unterrichtet wird. Dazu zählen Informationen über geplante Umweltschutz-Investitionen und die Vorsorge bei neuen Anlagen und Umbauten, über die Lagerung und den Transport gefährlicher Arbeitsstoffe und Güter und über Betriebsstörungen mit Auswirkungen auf die Umwelt.

Die Delegation an den Wirtschaftsausschuß soll die Bedeutung des Themas unterstreichen. Mit der neuen Informationsverpflichtung, von der sich die Betriebsräte in der praktischen Ausübung ein gutes Stück „grüner“ Mitbestimmung erhoffen, will der Konzern mit seinen weltweit 181 000 Mitarbeitern es aber nicht bewenden lassen. Für die Umsetzung von Umweltschutzziele in den betrieblichen Alltag dürfte ein zweiter Passus der Vereinbarung zumindest ebenso wichtig sein: Unter Fortzahlung ihres Entgelts können Betriebsratsmitglieder an Umweltschutz-Seminaren teilnehmen, die von der IG Chemie und den Arbeitgeberverbänden organisiert werden, d. h. die Betriebsräte werden von einer eigens dafür gegründeten Gesellschaft geschult. Für andere Mitarbeiter bietet die Hoechst AG – ebenfalls bei Lohnfortzahlung – werksinterne Umweltschutz-Seminare an.

Mit diesen Aktivitäten hofft man, der Realisierung der bereits im Jahr 1986 formulierten „Leitlinien für Umweltschutz und Sicherheit“ einen Schritt näherzukommen. Dort heißt es: „Nur mit ihrer (der Mitarbei-

ter) Mithilfe und ihrer Initiative sind die vielfältigen Aufgaben des Umweltschutzes und der Sicherheit zu lösen und zu verwirklichen.“

Dieser Betriebsvereinbarung folgte eine Reihe weiterer Betriebsvereinbarungen ähnlichen Inhalts auch in anderen Unternehmen der chemischen Industrie. Es ist zu hoffen, daß Unternehmen anderer Branchen diesem Beispiel folgen und ebenfalls zu Umweltschutzvereinbarungen gelangen.

## 7. Ökologieaspekte bei der Personalanwerbung

Die Entscheidung potentieller Bewerber, Kontakt mit einem Unternehmen aufzunehmen, sich zu bewerben und letztendlich zum Eintritt bereit zu sein, ist zu einem großen Teil wenig rational und bewußt. Sie hängt davon ab, welches Bild das Unternehmen generell in der Öffentlichkeit abgibt, d. h. wie es von wichtigen Zielgruppen und Meinungsbildnern wahrgenommen wird.

Urteile über ein Image sind häufig „Vorurteile“, die auf undifferenzierten Wahrnehmungen, überzogenen Verallgemeinerungen oder unangemessenen Überhöhungen einzelner Beurteilungskategorien beruhen. Nicht selten sind diese Informationen nicht einmal selbst gewonnen, sondern stammen von Dritten, deren mögliches Urteil über die Stellenwahl antizipiert wird.

Es läßt sich nicht von der Hand weisen, daß Personalrekrutierung heute vor dem Hintergrund rückläufiger Angebote an qualifizierten Arbeitskräften ein Denken in längerfristigen Dimensionen erfordert. Es wäre ein fataler Irrtum, mit dem Verweis auf die Schwerfälligkeit oder Irrationalität von Imagebildungsprozessen zur Tagesordnung überzugehen. In rückläufigen oder stagnierenden Arbeitsmärkten, in denen viele und potente Nachfrager immer weniger Anbietern von Arbeitskraft gegenüberstehen, muß sich jedes Unternehmen bewußt der Gestaltung seines Images auch auf dem Arbeitsmarkt widmen.

Ein positives Image des Unternehmens erleichtert das Gewinnen qualifizierter Mitarbeiter. Unabhängig von der allgemeinen Lage des Arbeitsmarktes ist es bei dem vorhandenen Angebot auf dem Personalmarkt oft mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden, qualifizierte Mitarbeiter (Führungsnachwuchskräfte, Facharbeiter) zu finden. Infolge des bestehenden Ungleichgewichts zwischen Angebot und Nachfrage kommt bei der Wahl eines konkreten Arbeitsplatzes, der z. B. von zwei Unternehmen praktisch identisch in Stellenanzeigen ausgeschrieben worden ist, dem **Firmen-Image**, d. h. also den Vorstellungen, Erwartungen und Bewertungen, die der potentielle Bewerber mit dem jeweiligen Unternehmen verbindet, ein entscheidendes Gewicht zu. Dabei spielt

mittlerweile auch die Frage, welches Image ein Unternehmen bezüglich des Umweltschutzes aufweist, eine zentrale Rolle (Huber 1987, S. 484). Bewerber wollen sich – abgesehen von dem Faktor Arbeitsplatzsicherheit – mit dem Unternehmen und seinen Erfolgen identifizieren. Zudem möchte kaum jemand auf die Dauer in seinem privaten Umfeld oder bei geschäftlichen Kontakten in einer Verteidigungsposition sein, wenn er mit der schlechten Presse seines Arbeitgebers konfrontiert wird. Gehalt und Karriereaussichten sind hier nur kurzfristig wirksame Heilmittel.

Selbst wirtschaftlich erfolgreiche Unternehmen haben es auf dem Arbeitsmarkt schwer, wenn sie einer Branche angehören bzw. aufgrund ihrer Historie zugerechnet werden, deren generelles Image problembehaftet ist. Deutlich spürbar ist dies beispielsweise bei der Rekrutierung von Chemikern für Betriebe, die durch die Umweltdiskussion in die Defensive gedrängt werden.

Viele Imagekampagnen, so vermutet ein Personalberater, zielen weniger auf die gesamte Öffentlichkeit als auf die potentiellen Mitarbeiter, die nicht mit dem Image eines Umweltverschmutzers identifiziert werden wollen. Imagekampagnen können allerdings nur Erfolg haben, wenn sie die Realität widerspiegeln.

Hochschulabsolventen „gehen nicht in Betriebe, die das Image haben, große Umweltverschmutzer zu sein“. Diese etwas provokante These stellte *Ulrich Steger* auf. Wenn sich das bewahrheiten sollte, dann werden Umweltschutzstrategien zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor des Personalmarketing.

Bei Führungsnachwuchskräften scheint sich eine eindeutige Wandlung zu vollziehen. Die althergebrachte Anpassungsbereitschaft läßt offenkundig bei vielen Jung-Akademikern, die auf Arbeitsplatzsuche sind, nach. Andersdenkender Nachwuchs, der zwar eigenwillig ist, aber trotzdem voller innovativer Ideen steckt, sucht sich Unternehmen, die ihm in seinen Wertvorstellungen entgegenkommen. Einige Unternehmen haben das erkannt und ihre Personalpolitik darauf abgestimmt. Viele sehen noch nicht die Notwendigkeit zum Umdenken, um weiterhin für **kreative Führungskräfte** attraktiv zu bleiben, obwohl diese eine **ökologische Neuorientierung** des Unternehmens in allen Funktionen mittragen und ökologieorientierte, gesamtheitliche Unternehmensstrukturen entwickeln könnten. Ein Unternehmen, dessen Umweltengagement sich herumgesprochen hat, kann auf dem Arbeitsmarkt engagierte Auszubildende, mitdenkende Facharbeiter und kreative, zukunftsorientierte Nachwuchsführungskräfte leichter gewinnen, als das anderen Firmen möglich ist. Dies sollte Anreiz genug sein, Fragen des Umweltschutzes auch in Personalmarketing-Strategien einzubeziehen.

## 8. Fazit

Für die Realisierung eines umweltbewußten Managements ist ein veränderter Datenrahmen für personalpolitische Aktivitäten erforderlich, der zu einer stärkeren Sensibilisierung der Führungskräfte und Mitarbeiter für ökologische Fragestellungen beiträgt. Voraussetzung ist, daß die Unternehmensleitung die organisatorischen Rahmenbedingungen für die Umsetzung ihrer Umweltschutz-Entscheidungen schafft und selber auch konsequent dazu steht.

Kein Zweifel besteht darüber, daß ökologische Problemstellungen zukünftig weiter an Bedeutung gewinnen werden. Deshalb ist die **Einbeziehung ökologischer Forderungen in die Unternehmenspolitik**, speziell im Hinblick auch auf die Aus- und Weiterbildung im Personalbereich, eine wichtige zukunftsgerichtete Strategie zur Schaffung neuer Marktchancen und zur Sicherung von Wettbewerbsvorteilen.

## Literatur

- Fingerle, K., Heid, H.* (1987), Umweltlernen in der beruflichen Bildung. In: Beiheft 7 zur Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik
- Henniger, C.* (1987), Vom Patriarchen zum Animateur. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 14. 8. 1987, S. 11
- Huber, K.* (1987), Image: Corporate-Image, Marken-Image, Produkt-Image, Landsberg am Lech
- Lepper, R., Seyfried, K.H.* (1990), Schneller höher mit Ökologie. In: Capital, 9, S. 83–98
- Keifer, E.* (1989), Schlüssel für ökologische Kompetenz. In: Weiterbildung, 5, S. 28–30
- Korndörfer, W.* (o. J.), Grundlagen der Unternehmensführung, Wiesbaden
- Oberholz, A.* (1989), Wunsch und Realität. In: Wirtschaftswoche, 17, S. 60–66
- Paul, V.* (1987), Die Berücksichtigung des Umweltschutzes in der Arbeit des Bundesinstituts für Berufsbildung. In: *Fingerle, K., Heid, H.* (Hrsg.), S. 8–18
- Pieroth, W., Wicke, L.* (1988), Chancen der Betriebe durch Umweltschutz, Freiburg i. Br.
- Raffée, H., Wiedmann, K.-P.* (1987), Dialoge 2 – Konsequenzen für das Marketing, Hamburg
- Schreiner, M.* (1988), Umweltmanagement in 22 Lektionen – ein ökonomischer Weg in eine ökologische Wirtschaft, Wiesbaden
- Steger, U.* (1988), Umweltmanagement – Erfahrungen und Instrumente einer umweltorientierten Unternehmensstrategie, Wiesbaden
- Steger, U.* (1992) (Hrsg.), Handbuch des Umweltmanagements, München
- Wicke, L.* (1989), Umweltökonomie, 2. Aufl., München
- Winter, G.* (1987), Das umweltbewußte Unternehmen, München
- Zander, E.* (1990), Führung in Klein- und Mittelbetrieben, 7. Aufl., Freiburg i. Br.





## Stichwortverzeichnis

### A

- Akkordlohn 145, 280
- Allgemeine Bemessungsgrundlage  
174, 206, 302, 945
- Altersgrenze 358
- Altersrente 202
- Altersversorgung 182, 339, 360, 387
- , betriebliche 195, 339, 347, 349 ff.,  
368
- Amtshaftung 182
- Anfechtungsklage 179
- Anforderungsmerkmale 292
- Anforderungsprofil 550, 552
- Angestellte 196
- Anpassungsfortbildung 623
- Anrechnungszeiten 198
- Anreizsysteme 680
- Anwartschaftszeit 228
- Arbeiter 196
- Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehun-  
gen 616
- Arbeitgeber
  - -darlehen 313
  - -funktionen 101
- Arbeitnehmer
  - -funktionen 101
  - -interessen 104, 126
  - -repräsentanten 86
  - -vertretung 286
- Arbeits- und Tätigkeitsanalyse 641
- Arbeitsablauf 146, 427, 455, 458
- Arbeitsamt 519
- Arbeitsanforderungen 427
- Arbeitsaufgabe 58, 455
- Arbeitsbeanspruchung 456
- Arbeitsbedingungen 427
- Arbeitsbelastung 455
- Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen 227
- Arbeitsbewertung 288
- Arbeitsdirektor 15, 90
- Arbeitsentgelt 143, 174, 941, 949
- Arbeitsentgelt und Informationsrecht  
984
- Arbeitsergebnis 295, 427
- Arbeitsermüdung 456
- Arbeitsförderung 218
- Arbeitsförderungsgesetz 626
- Arbeitsgericht 150
- Arbeitsgestaltung 49, 419, 424 f.,  
461
- Arbeitshöhe 450
- Arbeitskampf 85
- Arbeitskosten 241, 389, 394, 397
- , internationale 395
- Arbeitslosengeld 187, 227 f.
- Arbeitslosenhilfe 187, 229
- Arbeitslosigkeit 227
- Arbeitsmarkt 237, 517 ff., 630
- Arbeitsmarktsegment 556
- Arbeitsmethode 427
- Arbeitsmittel 455 f.
- Arbeitsmotivation 236, 264
- Arbeitsplatz 146, 455 f.
- Arbeitsplatz- und Personaldaten 600
- Arbeitsplatzanforderung 690
- Arbeitsplatzbewertung
  - , analytische 288
  - , summarische 288
- Arbeitsräume 444
- Arbeitsrecht 84, 86, 626 f.
- Arbeitsschutz 146, 609
- Arbeitssicherheit 419 ff., 429, 436 f.,  
461
  - und Personalinformation 978
- Arbeitsstättenverordnung 442
- Arbeitsstättenzählung 386
- Arbeitsstunden 242
- Arbeitssystem 455
- Arbeitsumgebung 146, 455, 459
- Arbeitsunfall 144, 211
- Arbeitsverdienst 174
- Arbeitsverfahren 427
- Arbeitsverhältnis
  - , Beendigung des und Arbeitszeugnis  
734
  - , dauerndes 734
- Arbeitsvermittlung 221, 227

- Arbeitsvermittlung durch Berufsberatung 221
- Arbeitsvertrag, ruhender 528
- Arbeitswissenschaft 425, 454
- Arbeitswoche der Maschinen 249
- Arbeitszeit 142, 233, 234, 329
- Arbeitszeitänderungswünsche 237
- Arbeitszeitdauer 240
- im internationalen Wettbewerb 241
  - , Flexibilisierung 242, 254
  - , rechtliche Regelungen 240
  - , tarifvertragliche Regelungen 240
- Arbeitszeitgestaltung 602
- , Flexibilisierung der 678
- Arbeitszeitmanagement 234
- Arbeitszeitmodelle, arbeitsorganisatorische Voraussetzungen 254
- Arbeitszeitordnung 240
- Arbeitszeitverkürzung 237
- , Beschäftigungseffekte 238
- Arbeitszeugnis 682, 733 ff.
- , einfaches Zeugnis 735
  - , Gefälligkeitszeugnis 738
  - , Grundsatz der Wahrheit 737 f.
  - , Grundsatz des Wohlwollens 737 f.
  - , qualifiziertes Zeugnis 736 f.
  - , Zeugnissprache 740 ff.
  - , Zwischenzeugnis 734
- Arbeitszufriedenheit 236, 378
- Assessment-Center 53, 534, 643, 665 f., 888
- , Einzel-Assessment 667
- AT-Angestellte 281
- AT-Gehaltsgruppenstruktur 293
- ATA-Methoden 642 ff.
- Aufbauorganisation 30
- Aufhebungsverträge 529
- Aufnahme einer selbständigen Tätigkeit 223
- Aufsichtsrat 88, 94
- Aufsichtsratsmitglieder 88
- Aufsichtsratsvorsitzender 89
- Aufwandsbegrenzung 370
- Aus-, Fort- und Weiterbildungskosten 335
- Ausbildung 381
- , außerbetriebliche 758 f.
  - , duale 748
  - , Qualifikationen der 763
- Ausbildungscontrolling 766 f.
- Ausbildungsgeld 225
- Ausbildungsordnung 753
- Ausbildungsplanung, qualitative 761
- Ausbildungsvergütung 268, 380
- Ausfallzeiten 203
- Auslandsentsendung
- von Mitarbeitern 877 ff., 920
  - , Betreuung nach der Rückkehr 882, 900 f.
  - , Dauer und Zeitpunkt 880 f.
  - , Internationalisierung und 877
  - , Planung und Auswahl 880 ff.
  - , Sozialversicherung 908 ff.
  - , Training und Betreuung 889 ff.
  - , Vergütungskonzepte 913 ff., 941 ff.
  - , Vertragsgestaltung 900 ff.
  - , Vertragsvereinbarungen 903 ff.
- Auswahlverfahren
- , Auswahl von Bewerbungsunterlagen 681 f.
  - , einheitliche Tests 680
  - , Gesprächsleitfäden 681
  - , standardisierte Tests 680
- Automatisierung 280
- B**
- Basis-upwards-Strategie 850
- Beamtenversorgung 172
- Befreiungstatbestände 220
- Beihilfen in Härtefällen 217
- Beitragsbemessungsgrenze 184, 187, 207
- Beitragsfreiheit 220
- Beitragspflicht 219
- Belegschaft 101, 126, 33 f.
- Belegschaftsstärke 37
- Bemessungsgrundlage 206, 302
- Bereitschaftsräume 444
- Berufliche Eingliederung 224
- Berufsanfänger, Startgehälter für 268
- Berufsausbildung 196
- Berufsausbildungsbeihilfen 224
- Berufsausbildungsgesetz 751
- Berufsausbildungssystem 750
- Berufsbildung 148
- Berufserfolg 671
- Berufsfördernde Leistungen zur Rehabilitation 224
- Berufshilfe 216

- Berufskrankheit 211, 213  
 Berufsunfähigkeit 368  
 Bewertung der individuellen Leistung 294  
 Beschäftigung 174, 187  
 Beschäftigungsgesellschaften 489  
 Beschäftigungsplan 628, 634  
 Besitzstand 353, 389  
 Besitzstandsregelung 284  
 Beteiligungsrecht 104, 128  
 Betreuungspflicht 180  
 Betrieb 85  
 Betriebliche Steuern, Umlagen und Beiträge 949 f.  
 Betriebliches Vorschlagswesen 145, 344  
 Betriebsänderung 153, 155  
 Betriebsärzte 144, 423  
 Betriebsausschuß 114  
 Betriebsführung, fehlerhafte 226  
 Betriebsjugendversammlung 125  
 Betriebskrankenkasse 184, 386  
 Betriebsleitung 101  
 Betriebsnormen 141  
 Betriebsrat 23, 102, 109, 121, 159, 317, 437, 993  
 –, Information des 976 ff.  
 –, Internationaler 1001 f.  
 –, Kosten des 115  
 –, Personalweiterbildung 780 f.  
 –, Willensbildung 115  
 Betriebsratsamt 117  
 Betriebsratsbeschlüsse 124  
 Betriebsratswahl 110  
 Betriebsrente, vorgezogene 359  
 Betriebsrentengesetz 350  
 Betriebsstillegung 617  
 Betriebsunterstützungskasse 339  
 Betriebsvereinbarung 136  
 Betriebsverfassung 84, 109  
 Betriebsverfassungsgesetz 85, 95, 104, 129, 627  
 Betriebsversammlung 122  
 Betriebszeit 247  
 Betriebsverfassungsrechtliche Ordnung 326  
 Beurteilungsbogen  
 – für Praktikanten und Diplomanden 825  
 – für Trainees 831  
 Beurteilungsfehler 70, 697, 700  
 Beurteilungsgespräch 695, 689 ff.  
 –, Check-List 696  
 Beurteilungskriterien 295, 683 ff.  
 Beurteilungsschema 296  
 Beurteilungsschlüssel 686  
 Beurteilungsskalen, verhaltensorientierte 691  
 Beurteilungsstufen 685  
 Beurteilungssystem(e)  
 –, Einführung eines 701 ff.  
 –, einheitliches 705  
 –, Systemarten 681 ff.  
 –, Zielsetzung der 682  
 Beurteilungstechniken 70, 693 ff.  
 Beurteilungstraining 703 ff.  
 Beurteilungsvorgang 70  
 Bewerbung  
 –, Auswahlphase 549  
 –, Bewerbungsphase 548  
 –, Bleibephase 549  
 –, Referenzen 648  
 –, Vorphase der 573  
 Bewerbungsgespräch 653  
 –, telefonisches Kurzinterview 648  
 Bewerbungstests  
 –, Normierung 656  
 –, Paralleltests 658  
 –, Reliabilität 656  
 –, Standardisierung 656  
 –, Test-Retest-Methode 656  
 –, Validität 659  
 Bewerbungsunterlagen 647  
 Bewertung der Anforderungen am Arbeitsplatz 288  
 Bilanzrichtlinien-Gesetz 353  
 Bildungs- und Personalentwicklungsplanung 636  
 Bildungsveranstaltungen 119  
 Bipolare Strategie 851  
 Brutto-Lohnabrechnung 944 f.  
 Bruttoentgeltermittlung 944  
 Bruttolohnbildung 939 f., 943  
 Bundesanstalt für Arbeit 219  
 Bundesversicherungsanstalt für Angestellte 195
- D**
- Darlehen, zinsgünstige 413  
 Datenschutz 934 f.  
 Dienstfahrzeug 381

- Dienstleistungsfunktion 31  
 DIN-Norm 33400 454  
 Direktionsrecht 103  
 Direktversicherungen 363 ff.  
 Drei-D-Modell 57, 59  
 Drei-Säulen-Theorie 357  
 Duale Ausbildung 756  
 Durchschnittsgehälter 275
- E**
- EG-Binnenmarkt  
 –, Altersversicherung 1010 f.  
 –, Anforderungen an das Personalmanagement 1014 f.  
 –, Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen 997  
 –, Arbeitsgestaltung 1004 ff.  
 –, Arbeitslosenversicherung und 1006  
 –, Arbeitssicherheit 1004 ff.  
 –, aus Sicht der Gewerkschaft u. Arbeitgeberverbände 997 f.  
 –, Betriebsräte 1001 ff.  
 –, europäische Tarifpolitik 999 f.  
 –, grenzüberschreitende Fusionen 1001  
 –, multinationale Unternehmen 1003  
 –, Personal- und Sozialprobleme 996 f.  
 –, Sozialversicherung und 1008 f.  
 –, Veränderungen der Unternehmensverfassung 1000  
 Eigenleistung 367  
 Eigenunfallversicherungsträger 209  
 Eignungsbeurteilung 682  
 Eignungsdiagnostik 680 f.  
 Eignungspotential 832 f.  
 Einarbeitung, Checkliste der 559  
 Einführung neuer Mitarbeiter 571 ff.  
 –, Checkliste zur 582  
 –, Kontaktaufbau 578  
 –, Maßnahmen 579  
 Einigungsstelle 139, 140  
 Einigungsstellenverfahren 139  
 Einstellungsformalitäten 597  
 Einstellungsstopp 527  
 Empfängnisverhütung 192  
 Entgelt 145, 259, 283, 298, 377, 946 f.  
 –, anforderungsgerechtes 289, 282  
 –, leistungsgerechtes 282, 510  
 –, regionale Unterschiede 271  
 Entgeltabhängige Systeme 361  
 Entgeltberechnung 925  
 Entgeltfindung 260, 278  
 Entgeltkomponenten 301  
 Entgeltstrukturen, hierarchieorientierte 277  
 Entgeltsystem 285, 287, 954  
 Entgelttabelle 291  
 Entgelttarifvertrag 281  
 Entgeltvergleiche 266  
 Entkopplung von Arbeitszeit und Betriebszeit 247  
 Entlassungen, betriebsbedingte 529  
 Entlastungseffekte 238  
 Entscheidungsbefugnisse 83  
 Entscheidungsebenen 84  
 Entwicklungsbeurteilung 688  
 Entwicklungsperspektiven 18  
 Entwicklungspotential 688, 833 f.  
 Entwicklungspotentialbeurteilung 833  
 Erfolgsprämien 380  
 Ergonomie 425  
 Ersatzbedarf 504  
 Ersatzzeiten 201, 203  
 Erziehungsgeld 192  
 Erziehungsrente 200  
 Erziehungsurlaub 192  
 Europa '93 995 ff.  
 Existenzminimum 171  
 Expertengehälter 276
- F**
- Fehlzeiten und Krankheit 610  
 Ferien-, Ultimo-, Saisonkräfte 489  
 Festbetragsregelungen 189  
 Flexibilisierung 22  
 Fluktuation 527  
 Förderung der Arbeitsaufnahme 223, 225  
 Förderung der beruflichen Bildung 222  
 Fortbildung 223  
 – am Arbeitsplatz 534  
 – im Seminar 535

- in der Projektarbeit 536
- Freistellung 616
- älterer Arbeitnehmer 246
- Freiwillige Versicherung 198, 211
- Friedenspflicht 133
- Führung 2, 46, 51
- der Sozialeinrichtung 323
- , Eigenschaftsansatz 53
- , symbolische 63
- Führungsansätze 73
- Führungsaufgaben 65
- Führungserfolg 679
- Führungsfunktionen 52
- Führungsgrundsätze 64, 983
- Führungsinstrumente 73, 695
- Führungskräfte 4, 23, 47
- Führungsmodelle 72 ff.
- Führungsphilosophie 48
- Führungspositionen, Beschreibung der 643
- Führungssituation 57
- Führungsstil 58, 61
- , autoritärer 61
- , charismatischer 61
- , kooperativer 62
- , Laissez-faire 62
- Führungstheorien 53
- Führungsverantwortung 67
- Führungsverhalten 48, 64, 295
- Funktionsmatrix 42
- Fürsorge 170, 381

## G

- Gefahrgemeinschaft 184
- Gehaltsbandbreiten 275
- Gehaltsstudie 273
- Gemeinkostenwertanalyse 515
- Generationenvertrag 208
- Geringfügig Beschäftigte 187 f.
- Gesamtbetriebsrat 120, 123
- Gesamtversorgungssysteme 361
- Geschäftsführer 32
- Geschäftsführergehälter 274
- Geschäftsführung 90, 105
- Gesellschaftsrecht 86
- Gesprächsarten 711 ff., 833
- Gesundheits-Reform-Gesetz 183
- Gesundheitsschutz 144
- Gewerbeordnung 240, 421

- Gewerkschaften 107
- Gleichbehandlung 3
- Gleichbehandlungsgrundsatz 338 f.
- Gleichbehandlungspflicht 134
- Gleitzeitmodelle 247 f.
- Gratifikationen 313, 336
- Grundgesetz zur Mitbestimmung 86

## H

- Haftpflichtversicherung der Arbeitgeber 208
- Handlungsverantwortung 67
- Harzburger Modell 74
- Hinterbliebenenversorgung 217, 339
- Hinzuverdienstgrenze 201 f.
- Höchstaltersgrenze 369
- Höherversicherung 198
- Holdingsnovelle 92
- Humanisierung der Arbeitsbedingungen 310
- Human-Resource-Management 21

## I

- Individuelle Förderung 222, 224
- Industriestandort Bundesrepublik Deutschland 998
- Information 2
- Informationspflicht 180
- Informationspolitik 164
- Informationsrecht 135, 983 ff.
- Informationsverarbeitung 934 f.
- Innungskrankenkasse 185
- Insolvenzversicherung 351
- Institutionelle Förderung 224
- Integrale Strategie 854
- Intelligenztest 661 f.
- Interaktionsansatz 56
- Interessenausgleich 131, 155 f., 530, 621, 627
- Interessenbindung 131
- Interview, strukturiertes 887
- Invalideitsversicherung 339

## J

Jahressollarbeitszeit 241  
 Jahresurlaub 242  
 Jugendvertretung 116, 123 f.

## K

Kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit 488  
 Kapitaldeckungsgrundsätze 352  
 Kapitaldeckungsverfahren 208  
 Keil-Strategie 851  
 Koalition 85  
 Kohäsionsfunktion 52  
 Kollektives Interesse 320  
 Kommunikation, Vier-Seiten-Modell einer Nachricht 717  
 Kommunikationsquader 717  
 Kommunikationsstile 718 f.  
 Konkurrenzfähigkeit 343  
 Konkursausfallgeld 229  
 Konkursverfahren 158  
 Konkursverwalter 127  
 Kontingenzmodell 56  
 Konzernbetriebsrat 121  
 Konzernunternehmen 94  
 Konzernverbundene Gesellschaften 91  
 Koordinationsmechanismen 18  
 Kostenbeteiligung 190  
 Kostenentwicklung 398  
 Kostenexplosion im Gesundheitswesen 193  
 Krankengeld 189  
 –, Anspruch auf 186  
 Krankenkassen 220  
 Krankenversicherung 181, 183, 191, 229  
 –, Finanzierung der 193  
 Kündigung, betriebsbedingt 530  
 Kündigungsschutz 118, 151, 623  
 Kündigungsverzicht 633  
 Kurzarbeit 528  
 –, Planung der 620  
 Kurzarbeitergeld 226

## L

Ladenschlußgesetz 240  
 Lage der Arbeitszeit 247  
 Landesversicherungsanstalt 195  
 Lärmeinfluß 460  
 Lebensarbeitszeit 244  
 Lebensversicherung 339, 368  
 Leistung 3  
 Leistungen  
 – bei Tod des Versicherten 217  
 – bei Zahlungsunfähigkeit 227  
 – der Arbeitsförderung 220  
 – nach Eintritt eines Arbeitsunfalls 214  
 – zur Erhaltung und Schaffung von Arbeitsplätzen 225  
 Leistungsanreize 427  
 Leistungsarten 383 f.  
 Leistungsbeurteilung 682  
 Leistungsdimension, stellentypische 690  
 Leistungspotential 832  
 Leistungstest 662 f.  
 Leistungszulagen 296, 377, 380  
 Leitende Angestellte 106, 161 f.  
 Lohn, Zweiter 377  
 Lohn- und Gehaltsabrechnung 938 ff.  
 Lohnabzugsverfahren 939 ff.  
 Lohngestaltung 145  
 Lohnpfändung 949  
 Lohnsteuer, Pauschalierungsmöglichkeiten 953  
 Lohnsteuerabzug 941

## M

Management  
 –, umweltbewußtes 1017 ff.  
 – by Exception 75  
 – by Motivation 75  
 – by Objectives 74  
 – by Systems 75  
 – Weiterbildung 788 ff.  
 – -diagnostik 679 ff.  
 Materielle Anreize 264  
 Mensch-Arbeit-Umgebungs-System (MAUS) 428  
 Menschenführung 46  
 Misch-Strategie 852

Mitarbeiter 58  
 –, Bedürfnisse der 411  
 –, Entwicklungsstand des neuen 574  
 –, freigestellte 517  
 –, Qualifikationsniveau 532, 633  
 –, Qualifikationswünsche 636  
 –, qualifizierte 518  
 – -beurteilung 677 ff.  
 – -entwicklung 832  
 – -entwicklung, Fragebogen zur 834 f.  
 – -führung 46  
 – -gespräch 707 ff., 985  
 – -gespräch, als Führungsinstrument 730  
 – -gesprächstraining 725  
 – -motivation 236  
 – -zufriedenheit 236  
 Mitbestimmung 81, 83  
 – des Betriebsrates 142, 318 ff.  
 –, Durchführung der 321  
 –, überbetriebliche 97  
 Mitbestimmungsfreie Sozialmaßnahmen 333  
 Mitbestimmungsfreier Raum 314  
 Mitbestimmungsgesetz 1976 85, 87  
 Mobilität 355  
 Montan-Mitbestimmungsgesetz 85, 91 f.  
 Motivationswirkung 366  
 Multi-partielle-Strategie 854  
 Multi-Sektor-Strategie 853  
 Mutterschaftsgeld 192  
 Mutterschaftshilfe 192

## N

Nachfolgeplanung 537, 822, 836  
 Nachteilsausgleich 155 f.  
 Nachversicherung 199  
 Nachwuchsförderung 587  
 Naturalleistungsprinzip 189  
 Nebenleistungen 375 ff., 382, 418  
 – für Führungskräfte 414  
 –, traditionelle 415  
 Nebenleistungspaket 379  
 Nebenleistungspolitik 416  
 Nettolohnabrechnung 948 f.  
 Neuordnung betrieblicher Versorgungswerke 369

Neutralitätspflicht 134  
 Nichtrauchergesetz 446  
 Normalversorgung 359

## O

Ordnung des Betriebes 142  
 Ordnungswidrigkeit 434  
 Ordnungswidrigkeitsgesetz 430  
 Organisation 46, 58, 840 f.  
 – der Versicherungsträger 174  
 – des Aufsichtsrates 89  
 Organisationsentwicklung 30, 839 ff.  
 –, Akteure 855 ff.  
 –, Anlässe der 844 f.  
 –, Annahmen der 845 f.  
 –, Extensität 853 ff.  
 –, Grundlagen der 840 ff.  
 –, Intensität 854 f.  
 –, intern induzierte Anlässe 844 f.  
 –, international orientierte 877  
 –, Interventionstechniken 860 ff.  
 –, Komponenten der 842 ff.  
 –, Leistungsfähigkeit 843  
 –, Praxis-Erfahrungen und 870  
 –, Reflexion 871  
 –, Ziele der 843 f.  
 Organisationslehre 30  
 Organisationsplan 38  
 Organisationsverständnis 840 f.  
 Ortskrankenkasse 184

## P

Pausenräume 444  
 Pensionierung, vorzeitige 529  
 Pensionskasse 339, 363 ff., 387  
 Pensionsrückstellungen 363  
 Persönlichkeitsentwicklung 22  
 Personal-Computer 823 f.  
 Personal-Controlling 959 ff.  
 –, Anforderungsprofil 967 f.  
 –, Besonderheiten des 959  
 –, führungsorganisatorische Aspekte des 964 ff.  
 –, Funktionen und Instrumente 964 ff.  
 –, Implementierung des 967 f.  
 –, Indikatoren 961 f.

- Personal-Controlling, Konzeptionen des 959 f.  
 –, Kriterien 961  
 –, Meßprobleme 961  
 –, Personalkosten und 964  
 –, Personalplanung und 964  
 –, Personalwesen und 958 f.  
 –, personalwirtschaftliche Kenngrößen und 964  
 –, Philosophie des 960 f.  
 –, qualitatives 969  
 –, soziale Wirkungen und 961  
 –, strategische Aspekte 962  
 –, Wertschöpfung und 960, 964, 969  
 Personalabbau 616  
 –, Anlässe 616  
 –, Beschäftigungssituation 617  
 –, Betriebsstillegung 617  
 –, Formen des 618  
 –, Interessenausgleich 621, 627  
 –, Konjunktur 617  
 –, Kurzarbeit 619  
 –, Maßnahmen 632  
 –, Personalplanung und 619  
 –, personalwirtschaftliche Instrumente 616  
 –, Phasen des 622  
 –, Sozialplan 621, 627  
 –, Überstunden 619  
 –, Urlaubsplanung 619  
 –, Ursachen 616  
 –, Versetzungen 619  
 –, vorbeugende Maßnahmen 527  
 – -planung 626  
 Personalabrechnung 924 ff., 937 ff.  
 –, Abrechnungsaufgaben 940  
 –, Abrechnungssysteme 939  
 –, Abrechnungsverfahren 938 f.  
 –, Beitragsabzug 942  
 –, betriebliche Steuern und 950 f.  
 –, Bruttolohnbildung 939 f., 934  
 –, Einzugs- und Überweisungsverfahren 950  
 –, Grundlohnsätze 944  
 –, Lohnabrechnungsverfahren 939 ff.  
 –, Lohnarten-Zuordnung 944  
 –, Lohnkonto 950  
 –, Lohnsteuerabzug 941, 945  
 –, Nettolohnabrechnung 948 f.  
 –, personenbezogene Abrechnung 954  
 –, Rechtsgrundlagen 941 ff.  
 –, sachbezogene Abrechnung 954  
 –, Verbuchung u. Verrechnung d. Arbeitsentgelte 953  
 Personalakte 985  
 Personalanpassung 464, 523, 526  
 –, Adressatenkreis 475  
 –, Anpassungsbedarf 465, 469  
 –, Anpassungsdauer 465  
 –, Anpassungsgeschwindigkeit 465  
 –, Anpassungsinstrumente 465, 472  
 –, Anpassungsmaßnahmen 473  
 –, Aushilfskräfte-Modell 488  
 –, Bestandsanpassung 466  
 –, Determinanten der 476 f.  
 –, Dimensionen der 481 f.  
 –, Effizienz der 481  
 –, Einsatzanpassung 467  
 –, Felder der 465  
 –, Führungsanpassung 467  
 –, gewerbliche Arbeitnehmer-Überlassung 489  
 –, Information des Betriebsrates 475  
 –, konzerninterner Arbeitskräfte-Austausch 490  
 –, Kostenanpassung 466  
 –, Leistungsanpassung 466  
 –, Objekte der 466  
 –, ökonomische Effizienz 484  
 –, Organisationsanpassung 467  
 –, Parameter der 465  
 –, Phasen der 469  
 –, Qualifikationsanpassung 466, 482  
 –, Restriktionen der 478 ff.  
 –, Schrumpfanpassung 467  
 –, Schwankungsanpassung 467, 485, 487  
 –, Schwankungsausgleichspool 490  
 –, spin off 490  
 –, Subunternehmertum 490  
 –, Unternehmensimage 484  
 –, Vergütungsanpassung 466  
 –, Wachstumsanpassung 467  
 –, Zeitpunkt der 482  
 –, Zielbestimmung der 471  
 –, Zuordnungsanpassung 467  
 Personalanpassungsplanung 523  
 Personalarbeit 4, 32  
 Personalaufgaben  
 –, operative 31  
 –, strategische 31



- Personalauswahl 743 ff.  
 –, Assistentenmodelle 757  
 –, Ausbildungscontrolling 766 f.  
 –, Ausbildungsordnung 753  
 –, Ausbildungsorganisation 762 ff.  
 –, Ausbildungsplatzangebot und  
 –nachfrage 745 f.  
 –, außerbetriebliche Ausbildung  
 758 f.  
 –, Berufsausbildungssystem 750  
 –, Berufsbildungsgesetz 751  
 –, betriebliche Auftragsausbildung  
 765  
 –, betrieblicher Ausbildungsverein  
 765  
 –, betrieblicher Handlungsrahmen  
 752  
 –, duale Ausbildung 748, 756  
 –, duale Studiengänge 757  
 –, Fachkenntnisse u. Berufserfahrung  
 756  
 –, ganzheitliche Anlage der 762 ff.  
 –, Hochschulprogramm 769  
 –, Konsortium von Ausbildungsbe-  
 trieben 765  
 –, kooperative Ausbildungsformen  
 764  
 –, Leitbetrieb mit Partnerbetrieben  
 765  
 –, Marketing für die 767  
 –, Modelle der 751  
 –, Planung der 760 ff.  
 –, Qualifikationen der 763  
 –, qualitative Ausbildungsplanung  
 761  
 –, rechtlicher Rahmen der 749  
 –, Schulungsprogramm 768  
 Personalauswahl 639 ff.  
 –, Auswahl-Entscheidung 667 f.  
 –, Auswahlprozeß 673  
 –, Bestenselektion 650  
 –, Bewerberfähigkeiten 652  
 –, Bewerbermerkmale 650  
 –, Bewerber selbstselektion 647  
 –, Bewerbungsunterlagen 647  
 –, Biographischer Fragebogen 648  
 –, Breitbanddiagnostikum 651, 654  
 –, Entscheidungshilfen 640  
 –, Fähigkeitsvoraussetzungen 642  
 –, Grenzen der 670  
 –, Güte von Tests 655 ff.  
 –, Informationsverarbeitung 652  
 –, Instrumente 651, 671  
 –, Interviews 651, 653  
 –, Kosten der 673  
 –, Leistungstest 649  
 –, Maßnahmenplanung 521  
 –, Methoden 667 ff.  
 –, Multiple Regression 667 f.  
 –, Multiples Cutoff-Modell 668 f.  
 –, Multiples Hürdensystem 669  
 –, Negativauslese 648  
 –, Personalfragebogen 649  
 –, Persönlichkeitstest 649, 654  
 –, Profilvergleichs-System 669  
 –, Rahmenbedingungen der 670 ff.  
 –, Stufen der 522  
 –, Vorauswahl 640, 647  
 –, Vorselektion 647  
 –, Vorstellungsgespräch 522  
 Personalbasisaufwand 399 f.  
 Personalbedarf  
 –, Bedarfsprognosen 506  
 –, Kennzahlen 506  
 –, Mehrbedarf 505  
 –, Minderbedarf 505  
 –, Personalbemessung 507  
 –, qualitativer 505  
 –, quantitativer 503  
 –, Schätzverfahren 506  
 Personalbedarfsermittlung 819 f.  
 Personalbedarfsplanung 502, 532  
 –, Stellen- und Stellenbesetzungsplan  
 508  
 Personalberater 520  
 Personalbereich, Aufgaben 31  
 Personalbeschaffung 49 f., 539, 540,  
 646  
 –, Beschaffungsmarkt 646  
 –, Einführungsgespräch 715  
 Personalbeschaffungsplanung 516  
 Personalbestände 514  
 Personalbeurteilung 679 ff.  
 –, Anforderungen, Erwartungen 686  
 –, Anlässe 682  
 –, Arbeitsplatzanforderung 690  
 –, Arten 682 f.  
 –, Beurteilungsergebnis 686 f.  
 –, Beurteilungsfehler 697  
 –, Beurteilungsgespräch 689  
 –, Beurteilungshilfen 693  
 –, Beurteilungskriterien 683 ff., 693

- Personalbeurteilung, Beurteilungsschlüssel 686  
 –, Beurteilungsskalen 691  
 –, Beurteilungsstufen 685 f.  
 –, Beurteilungstechniken 693  
 –, Beurteilungstraining 703 f.  
 –, Entwicklungsbeurteilung 688  
 –, Förderungsteil 686 ff.  
 –, Geltungsbereich der 682 f.  
 –, Kriterien der 680  
 –, Personalbeschaffung und 680  
 –, stellentypische Leistungsdimension 690  
 –, Systementwicklung 690  
 –, Verhaltenserwartungsskala 692  
 –, Verhaltenskriterien 685 f.  
 –, Vorbereitung und Anwendung 681  
 –, Zeitpunkt 680  
 –, Zielerreichung 687  
 Personalbetreuung 5  
 Personaleinkauf 334  
 Personaleinsatz 49, 585, 589  
 –, älterer Angestellter 591  
 –, älterer Arbeitnehmer 588, 589  
 –, älterer gewerblicher Mitarbeiter 591  
 –, anforderungs- und eignungsge-rechter 598  
 –, Arbeitsschutzrecht 609  
 –, Arbeitszeitgestaltung 602  
 –, atypisches Beschäftigungsverhältnis 602  
 –, Aufgaben 586  
 –, behinderte Mitarbeiter 593  
 –, besonderer Mitarbeitergruppen 594  
 –, Fehlzeiten 610  
 –, organisatorische Rahmenbedin-gungen 603  
 –, rechtliche Rahmenbedingungen 606  
 –, Sonderbereiche 609  
 –, Umsetzung 601  
 –, Urlaub 611  
 Personaleinsatzplanung 51  
 Personaleinstellung, Checkliste der 558  
 Personalentwicklung 531, 811 ff., 624, 672, 748  
 –, Akquisition von Nachwuchskräf-ten 822 f.  
 –, Analyse des Bedarfs 531  
 –, Assessment-Center 826 ff.  
 –, Bedarfsermittlung 820  
 –, Checkliste der 560  
 –, EDV-gestützte Administration 818 f.  
 –, Förderkartei 534  
 –, Historie der 814  
 –, Identifikation der Kandidaten 533  
 –, individuelle 534  
 –, Instrumente der 818 ff.  
 –, international orientierte 877  
 –, Karriereplanung 627  
 –, Nachfolgeplanung 836  
 –, Phasen des Personalentwicklungs-prozesses 817  
 –, Praktikumsleistung 824  
 –, Qualifikationsdefizite 837  
 –, Qualifizierungsziele 636  
 –, Soll-Ist-Vergleich 533  
 –, Traineeprogramm 826 ff.  
 –, Training-off-the-job 830  
 –, Training-on-the-job 829  
 –, Weiterbildung und 814 ff.  
 Personalentwicklungsdatei 833  
 Personalentwicklungsplanung 51, 531  
 Personalexperten 4  
 Personalforschung 547  
 Personalfragen 6  
 Personalfragebogen 649  
 Personalfreisetzung 626  
 –, Allokationseffekte 624  
 –, Anpassungsfortbildung 623  
 –, betriebsbedingte 623  
 –, Eignungsprofil 623  
 –, Fluktuationsrate 624  
 –, Kosteneinsparung 623  
 –, Krankenstand 624  
 –, Kündigung 623  
 –, Personalentwicklung 624  
 –, personenbedingt 623  
 –, Rationalisierungsüberlegungen 623  
 –, verhaltensbedingt 623  
 Personalfreistellung 616  
 Personalführung 2, 32, 46, 48, 84, 98, 677 f.  
 Personalführung, Individualisierung der 678  
 Personalführungssysteme 680  
 Personalfunktion 7, 13  
 Personalgesamtaufwand 399 f.

- Personalthöchstgrenzen 526  
 Personalinformation 973 ff.  
 –, Arbeitsplatz und Arbeitsablauf 978  
 –, Arbeitssicherheit und 978  
 –, Betriebsrat und 976 ff.  
 –, Führungskräfte und 987 ff.  
 –, Führungsstil und 988  
 –, Grenzen der 991 f.  
 –, Informationen für das Personal 975 f.  
 –, Informationen über das Personal 974 f.  
 –, Informationen von „unten“ 990 f.  
 –, Informationspflicht und 976 f.  
 –, Infos über Personal- u. Sozialangelegenheiten 982 ff.  
 –, Vorschriften und Verordnungen 986 f.  
 Personalinformationssystem 509, 931 f.  
 Personalkosten 510, 376  
 –, betrieblich verursachte 391  
 –, Betriebsabrechnung und 953  
 –, Einflußfaktoren auf 512  
 –, Planung der 510  
 Personalkostenbudget 514  
 Personalkostengliederung 511  
 Personalkostenplanung 513  
 Personalleiter 23  
 Personalmanagement 812 f.  
 –, operatives 928, 932 f.  
 –, strategisches 927 f., 933  
 Personalmarketing 539 ff., 646  
 –, Attraktivitätspotential 549  
 –, Direktkontakte 519, 563  
 –, externes 543, 560  
 –, Grenzen des 566  
 –, Hochschulmarketing 565, 619  
 –, Imagewirkung des 548  
 –, internes 543, 558  
 –, Medienkommunikation 563  
 –, Nachfragewünsche 549  
 –, Öffentlichkeitsarbeit 520  
 –, Vier-E-Marketing-Modell 557  
 Personalmerkmale, erfolgsrelevante 645  
 Personalplanung 50, 498, 547, 680  
 –, Bedeutung der 501  
 –, Teilbereiche der 499  
 –, Träger der 500  
 Personalpolitik 2, 49, 366, 616  
 Personalpraxis 99, 163  
 Personalreserve 626  
 Personalressort 16 f.  
 Personalstatistiken 509  
 Personalsuchanzeige 520, 647  
 Personalsuchanzeigengestaltung 457  
 Personalsuche 597, 822 f.  
 Personalstrategien 20 f.  
 Personalverwaltung 4, 921 ff.  
 –, Aufbauorganisation und 930 f.  
 –, betriebliche Vergütung 924  
 –, gesetzliche Vergütung 924  
 –, Individualisierung und 928 f.  
 –, Informationsverarbeitung 934 f.  
 –, Organisationsentwicklungsprozesse und 929  
 –, Personalabrechnung und 924 ff.  
 –, Personalbetreuung und 923 f.  
 –, routinemäßige Personalarbeiten 928  
 –, Sozial- und Verwaltungsdienste 926 f.  
 –, tarifliche Vergütung 924  
 –, unterschiedliche Mitarbeitergruppen und 922  
 –, unterschiedliche Tarifgebiete/-verträge 922 f.  
 –, Zeiterfassung und -verwaltung 923  
 Personalvorstand 22  
 Personalweiterbildung 775 ff.  
 –, Ablaufkonzept 778  
 –, Adressaten der Weiterbildung 781 f.  
 –, Anforderungen an den Referenten 801 ff.  
 –, Auswahl der Trainingsform 797 ff.  
 –, Bedarfserhebung 777 ff.  
 –, Beurteilung des Seminars 804 ff.  
 –, Evaluation der Weiterbildungsmaßnahmen 796  
 –, Jahresplanung für die 793  
 –, Konzeption der Veranstaltung 794 ff.  
 –, Kosten der 792  
 –, Lernziele der Weiterbildung 785 ff.  
 –, Management-Weiterbildung 788 ff.  
 –, Medieneinsatz 799 ff.  
 –, Mitarbeit des Vorgesetzten 809

- Personalweiterbildung, persönliche  
   Weiterbildung 787 f.  
 –, Planung der 790 ff.  
 –, Seminarnachbereitung 808 f.  
 –, Seminarnachbereitungstreffen 808  
 –, Teilnahmebestätigung 805 f.  
 –, Trainingsformen 797 ff.  
 –, Transfer der Weiterbildung 803 f.  
 – und Betriebsrat 780  
 –, Veranstaltungsplanung 796  
 –, Weiterbildungs-Paß 785  
 –, Weiterbildungskonzeption 795  
 –, Zielgruppe, spezielle Gruppen 783  
 Personalwesen 9 f., 50, 572, 812  
 – Servicefunktion 12  
 – Managementfunktion 12  
 Personalwirtschaft 2, 50  
 Personalzusatzaufwand 392  
 Personalzusatzkosten 376, 390, 392,  
   510  
 Personelle Angelegenheiten 147  
 Personelle Einzelmaßnahmen 148  
 Persönlichkeitsstest 663 f.  
 Perzentile 449  
 Pfändungseinbehalt 942 f.  
 Pflichtübertragung 432  
 Positionierung 555  
 Potentialanalyse 667  
 Potentialbeurteilung 682, 832  
 Prämien 145, 338  
 Private Eigenfürsorge 195  
 Privatrechtlicher Rechtsträger 104  
 Probezeit 577, 670  
 Probezeitbeurteilung 682  
 Profilvergleichsanalyse 837  
 Psychologische Tests 887 f.
- R**
- Recht der Beteiligten auf Aktenein-  
   sicht 178  
 Rechtsfolgen bei Nichtbeachtung des  
   Mitbestimmungsrechtes 324  
 Rechtsprechung 180  
 Regelaltersgrenze 194, 202  
 Regelleistungen 190, 199  
 Regensburger Arbeitszeitmodell 250  
 Regionale Lohnkostenunterschiede  
   272  
 Rehabilitation 207  
 Rente 201 ff.  
   – auf Zeit 201  
 Rentenanpassung 206  
 Rentenanspruch 201  
 Rentenarten 200  
 Rentenberechnung 194, 203  
 Rentenreformgesetz 194, 198, 245  
 Rentenversicherung 194 f., 339  
   –, Beitragszeiten 203  
   –, Finanzierung der 207  
   Rückzahlungsvorbehalt 337  
 Ruhegeld 339  
 Ruhegeldanwartschaft 340  
 Ruhegelddirektzulage 339
- S**
- Sachleistungsprinzip 189  
 Sachschaden 420  
 Sachverwaltung 131  
 Sanitätsräume 444  
 Sanktionssystem 131  
 Schulungsveranstaltungen 119  
 Sekretärinnengehälter 272  
 Selbständig Tätige 196, 220  
 Selbstverwaltungskörperschaften 174  
 Sicherheit  
   –, körperlich, geistig 420  
   –, wirtschaftlich 420  
 Sicherheitsfachkräfte 436, 444  
 Solidargemeinschaften 170  
 Sonderkrankenkassen 185  
 Sozialbetreuer 387  
 Soziale Angelegenheiten 140  
 Soziale Entschädigung 172  
 Soziale Fürsorge 171  
 Soziale Schutzbedürftigkeit 184  
 Soziale Sicherung 167, 172  
 Soziale Versicherung 171  
 Sozialeinrichtung(en) 144, 310, 314,  
   322, 318  
   –, Ausgestaltung der 319  
   –, betriebliche 309  
   –, Zweckbestimmung der 314  
 Sozialer Ausgleich 171  
 Sozialgericht 179  
 Sozialisation 22  
 Sozialleistungen 174, 375, 382, 409,  
   418  
   –, Anspruch auf 174

–, betriebliche 381 f.  
 –, Entwicklung der 379  
 –, freiwillige 380 f., 408  
 Sozialleistungsansprüche 170  
 Spzialleistungspolitik 388, 408, 412  
 Sozialleistungssystem 180  
 Sozialmaßnahmen 312, 327, 330,  
 335  
 –, betriebliche 309  
 –, sonstige 343  
 Sozialplan 155, 530, 621, 627 f.  
 Sozialrente, dynamische 354  
 Sozialstandard 397  
 Sozialversicherung 170 ff.  
 – der Leistungsempfänger 207, 229  
 –, Organisation 171  
 Sozialversicherungsrecht 175  
 Sozialversicherungsrente 357  
 Sozialziele 49  
 Sport- und Freizeiteinrichtungen 386  
 Stellenausschreibung, innerbetriebliche 518  
 Stellenbeschreibung 40, 42, 821  
 Stellenbesetzungsplan 38  
 Stellenplan 38 f., 507  
 Sterbegeld 189, 191, 217  
 Strafrechtsreform 192  
 System der flexiblen Altersgrenze  
 245

## T

Tantieme 300, 304, 380  
 Tantiemeermittlung, Verfahren der  
 303  
 Tarif- und arbeitsrechtliche Voraussetzungen 285  
 Tarifarbeitsplätze 290  
 Teilzeitarbeit 251, 253, 602  
 Territorialitätsprinzip 187  
 Testarten 661 ff., 664 f.  
 Top-down-Strategie 850  
 Totale Strategie 853 f.  
 Traineeprogramm 828 ff.  
 Training-off-the-job 830  
 Training-on-the-job 829  
 Treuhänder 134  
 Treuhandverhältnisse 130

## U

Überstunden 527  
 Umgruppierung 149  
 Umlageverfahren 208  
 Umschulung 223, 636  
 Umsetzung 528  
 Umsetzung wegen Überforderung  
 601  
 Umweltbewußtes Management  
 1017 ff.  
 –, Aufgaben 1019 ff.  
 –, Mitarbeitermotivation und  
 1025 ff.  
 –, ökologische Anforderungen an  
 1021  
 –, Personalanwerbung und 1033 f.  
 –, Umweltbildung und 1027 ff.  
 –, Umweltschutz und 1019, 1023,  
 1029 ff.  
 Umwelteinflüsse 184  
 Unfall 420  
 Unfallverhütung 214  
 Unfallversicherung 208 ff.  
 Uni-Sektor-Strategie 853  
 Unterhaltsgeld 187  
 Unternehmen, Qualifikationsbedarf  
 636  
 Unternehmensführung 48  
 Unternehmensgröße 385  
 Unternehmensinteresse 100  
 Unternehmenskultur 63, 76  
 Unternehmensmitbestimmung 85  
 Unternehmenspolitik 49  
 Unternehmensrecht 86  
 Unternehmensrelevante Entscheidungen 84  
 Unternehmerpflichten 433  
 Unterstützungskassen 363 ff.  
 Untersuchungsmaßnahmen 177  
 Urlaub 611  
 Urlaubsgrundsätze 143

## V

Validität  
 –, inhaltliche 661  
 –, kriterienbezogene 659  
 –, Übereinstimmungs- 659  
 –, Vorhersage- 659

- Verantwortungsmechanismen 83  
 Verböserung von betrieblichen Versorgungsregelungen 370  
 Verbundausbildung, Varianten der 765 ff.  
 Verfahrensregelungen 286  
 Vergleichsverfahren 158  
 Vergütung  
 – aus Anlaß eines Arbeitsverhältnisses 331  
 –, betriebliche 924  
 –, gesetzliche 924  
 –, tarifliche 924  
 Verhalten 295  
 Verhaltensansatz 54  
 Verhaltensbeeinflussung 47  
 Verhaltensbeschreibung 642  
 Verhaltensgitter 54  
 Verhaltensorientierte Beurteilungsskalen 691  
 Verletztengeld 216  
 Verletztenrente 216  
 Vermögensbeteiligung 414  
 Vermögensbildung 414  
 Verpflichtungsklage 179  
 Versetzung 149  
 Versetzungsangebot 525, 631  
 Versicherte Personen 219  
 Versicherungsfreiheit 197  
 Versicherungsberechtigung 189  
 Versicherungsbeteiligte 193  
 Versicherungsfall 213  
 Versicherungsfreiheit 187, 189, 211  
 Versicherungsjahre 203  
 Versicherungspflicht 186, 195 f., 209  
 Versorgungsausgleich 199  
 Versorgungsleistungen 313  
 Versorgungslücke 360  
 Versorgungswerke 369  
 –, betriebliche 369  
 Vertrauensmann der Schwerbehinderten 116  
 Verwaltung der Sozialeinrichtung 320  
 Verwaltungsakt 179  
 Verwaltungsmaßnahmen 324  
 Verwaltungsverfahren 172, 174 f.  
 Verwarnungsgeld 431  
 Vier-D-Theorie 60  
 Vier-Seiten-Modell einer Nachricht 717  
 Vollarbeitszeit 226  
 Vorruhestandsgesetz 196  
 Vorschaltzeiten 368  
 Vorsorgemaßnahmen 190  
 Vorstand 90, 92  
 Vorstandsmitglieder 14  
 Vorstellungsgespräch 522, 651
- W**
- Wahrnehmungsprofil 552  
 Wahrscheinlichkeitsnetz 451  
 Wegeunfall 211 f.  
 Wehr- und Ersatzdienstleistende 219  
 Weiterbildung 2, 381  
 –, Voraussetzungen 635  
 Weiterbildungsabteilung 572  
 Weiterbildungsmaßnahmen 118  
 Werkmietwohnungen 328  
 Werksarzt 387  
 Werksbücherei 386  
 Werkskindergarten 386  
 Werksküche 386  
 Werkswohnungen 386  
 Werkszeitschrift 387  
 Wertewandel 234, 377  
 Wertigkeit des Arbeitsplatzes 281  
 Wertschätzung 356  
 Wertsicherungs- und Spannenklauseln 341  
 Wirtschaftliche Angelegenheiten 153  
 Wirtschaftliche Schwierigkeiten 342  
 Wirtschaftsausschuß 153, 154, 980 f., 993  
 Wirtschaftsordnung 87  
 Wochenarbeitszeit 240, 242  
 Wohnraumbeschaffung 413  
 Wohnräume 144, 328
- Z**
- Zahlungsanspruch 337  
 Zeitlohn 281  
 Zero-Base-Budgeting 515  
 Zeugnisse 734  
 Zeugnissprache 740 ff.  
 Zielbildung 66  
 Ziele 65  
 Zielgruppe 299

- Zielgruppenbildung 555
- Zielplanung 306
- Zielvereinbarung 306
- Zielvorgaben 48
- Zusatzleistungen 378
- Zusätzliche Altersvorsorge 413
- Zusätzliche Leistungen 200
- Zusammenarbeit 2
- Zusatzversorgung 195
- Zustimmungsverweigerungsgründe  
149
- Zwangsversicherung 171





## Autorenverzeichnis

- Bellmann**, Matthias, Dr., Leiter Zentralstab Führungspersonal, Asea Brown Boveri AG, Mannheim
- Claus**, Dieter, Dr., Direktor Personal- und Sozialmanagement, Henkel-Ecolab oHG, Düsseldorf
- Deppe**, Joachim, Dr., Geschäftsführer des Instituts für Unternehmensführung und Unternehmensforschung, Ruhr-Universität Bochum
- Glaubrecht**, Helmut, Dr., Rechtsanwalt, Hamburg
- Grawert**, Achim, Dr., Projektleiter, Renta KG, Berlin
- Hamel**, Winfried, Prof. Dr., Lehrstuhl für Personalwirtschaft und Unternehmensführung, Universität-Gesamthochschule Essen
- Hauke**, Christoph, Dipl.-oec., Geschäftsführer Deutsche Gesellschaft für Personalführung mbH, Düsseldorf
- Heinze**, Meinhard, Prof. Dr., Institut für Arbeits-, Sozial- und Wirtschaftsrecht, Universität Münster
- Hentschel**, Bernd, Dipl.-Volkswirt, Geschäftsführer, Datakontext-tagungen GmbH, Köln
- Heymann**, H.-Helmut, Dr., Personalleiter Führungskräfte Inland, Henkel KGaA, Düsseldorf
- Hoppe**, Klaus, Dipl.-Betriebswirt, Projektleiter, Consulectra Unternehmensberatung GmbH, Hamburg
- Hummel**, Thomas R., Dr., Leiter des Zentralbüros der Komrowski-Gruppe, Hamburg
- Krause**, Horst, Dipl.-Ing., Leiter Arbeitssicherheit, Hamburgische Elektrizitätswerke AG, Hamburg
- Lorenzen**, Bernd, Dipl.-Ing., Bereichsleiter, Consulectra Unternehmensberatung GmbH, Hamburg
- Olesch**, Gunther, Dr., Leiter Personalressort, Bildungs- und Sozialwesen, Phoenix Contact GmbH & Co. KG, Blomberg
- Rinninsland**, Gudrun, Dr., Referentin Tarifwesen/Betriebsverfassung/Grundsatzfragen, Hamburger Hochbahn AG, Hamburg
- Sarges**, Werner, Prof. Dr., Professur für Quantitative Methoden, Universität der Bundeswehr Hamburg
- Schaible**, Bernd, Dr., Leiter Zentrale Personalwirtschaft, Bayerische Motorenwerke AG, München
- Schmidt-Dorrenbach**, Heribert, Dr., Deutsche Gesellschaft für Personalführung mbH, Düsseldorf
- Schneider**, Peter, Dr., Geschäftsführer MEGA-Consult Hamburg; Lehrbeauftragter an der Universität der Bundeswehr Hamburg
- Seewald**, Otfried, Prof. Dr., Lehrstuhl für Staats- und Verwaltungsrecht, insbesondere Sozialrecht, Universität Passau
- Trager**, Franziska, Dipl.-Kfm., Mitarbeiterin der Abteilung für EV-Systeme Personalwesen, Bayerische Motorenwerke AG, München
- Wagner**, Dieter, Prof. Dr., Professur für Personalwesen, Universität der Bundeswehr Hamburg

- Wandel**, Petra, Dipl.-Kfm., Personalreferentin Deutsche Lufthansa AG, Frankfurt/Main
- Weinert**, Ansfried B., Prof. Dr., Professur für Personalwesen/Organisationspsychologie, Universität der Bundeswehr Hamburg
- Westermann**, Fritz, Dipl.-Psych., Projektleiter, Consulectra Unternehmensberatung GmbH, Hamburg
- Wirth**, Ekkehard, Dr., Projektleiter Lernstatt/Forumarbeit, Robert Bosch GmbH, Stuttgart
- Wunderer**, Rolf, Prof. Dr., Institut für Führung und Personalmanagement an der Hochschule St. Gallen
- Zander**, Ernst, Prof. Dr., Honorarprofessor für Personalwirtschaft und Industrielle Führungslehre, Freie Universität Berlin und Universität Hamburg

Zukunftsgerichtete, mitarbeiterorientierte Personalarbeit ist im Hinblick auf einen sich immer stärker verengenden Markt für Fach- und Führungskräfte der Schlüssel zum Unternehmenserfolg, zum Bestehen im Wettbewerb auf sich weitenden Märkten. Aufgrund der Erkenntnis, daß qualifizierte, motivierte Mitarbeiter Humankapital sind, ist die Personalarbeit aus dem Schatten der sogenannten Produktivbereiche der Unternehmen herausgetreten und hat sich als Führungsfunktion sui generis etabliert. Gleichzeitig hat aber auch ihre Dienstleistungsfacette aufgrund immer differenzierterer Anforderungen an Umfang zugelegt.

Die Personalleitung in Unternehmen jeglicher Größe sieht sich tagtäglich mit Problemen arbeits-, betriebsverfassungs- und sozialrechtlicher Natur konfrontiert. Fragen der Personalgewinnung, -aus- und -weiterbildung, der Entlohnung sowie in Krisensituationen auch des Personalabbaus stellen sich ständig neu.

Dieses Handbuch der Personalleitung ist als umfassendes Kompendium konzipiert, in dem zahlreiche Fachleute aus der Personalpraxis und -wissenschaft aktuelles und fundiertes Führungs- und Verwaltungs-Know-how anbieten:

- **Rahmenbedingungen der Personalarbeit** (Personalpolitik, -organisation, -führung, Mitbestimmung, Soziale Sicherheit, Arbeitszeit)
- **Personen- und arbeitsplatzbezogene Leistungen** (Entgelt, Betriebliche Sozialeinrichtungen und -maßnahmen, Betriebliche Altersversorgung, Neben-/Sozialleistungen, Arbeitssicherheit und -gestaltung)
- **Phasen der Personalarbeit** (Personalanpassung, -planung, -marketing, Einführung neuer Mitarbeiter, Personaleinsatz, -abbau)
- **Einschätzung und Bewertung** (Personalauswahl, Mitarbeiterbeurteilung, -gespräch, Arbeitszeugnis)
- **Qualifikation und Entwicklung** (Personalaus- und -weiterbildung, Personalentwicklung für Fach- und Führungskräfte, Organisationsentwicklung, Auslandseinsatz)
- **Administration** (Personalverwaltung, -abrechnung, -Controlling, -information)
- **Entwicklungstendenzen** (EG-Binnenmarkt, umweltbewußtes Personalmanagement)

Das Werk wendet sich an Unternehmer, Personalleiter und Führungskräfte sämtlicher Ebenen mit Personalverantwortung, an Unternehmens- und Personalberater sowie an Studierende des Personalwesens und der Arbeitswissenschaft.