

## **Personalwesen/Grundlagen: Phasen, Tendenzen, Ansätze, Theorien und Konzeptionen, Dr. Konrad Schwan 2008, s.a. Literaturliste**

Verschiedene Phasen und Ansätze personalwirtschaftlicher Entwicklungen erfolgen nie nacheinander, sondern überlagern sich. In der Realität kommt es zudem regelmäßig zu hochkomplexen, also auch dynamisch veränderlichen **Mischformen betriebsindividueller und damit vielfältigster Art**. Im Grunde gibt es keine identen Verhältnisse der Personalwirtschaft und des Personalmanagements bzw. von Unternehmen und Organisationen, d.h. ihre jeweilige Einmaligkeit ist die Normalität. Idealtypische Modelle können die Realität nicht abbilden, was zudem auch nicht ihre Aufgabe ist, sondern sie sind interpretatorische Mittel. Dennoch werden sie oft in unbedachter Weise oder als vermeintliche Mittel vereinfachender Standardisierungen als Konzept- und Umsetzungsinstrumente überfordert und sind damit durch ihre regelmäßig radikale Verkürzung tatsächlicher und stets in Entwicklung befindlicher Verhältnisse Ursache suboptimaler Lösungen.

Wie die Gesellschaft und Wirtschaft auch unterliegt die **Personalwirtschaft und das Personalmanagement verschiedenen Tendenzen und Entwicklungen** (s.a. *Jung, aaO*, S. 821 ff.):

Die **Rahmenbedingungen** verändern sich: Wertewandel und Leistungsmotivation – demographischen Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt – Rolle der Frau auf dem Arbeitsmarkt – Globalisierung und Internationalisierung der Märkte und Technologie: Besonderheiten für die europäische Personalarbeit, Entwicklung multikultureller Personal- und Führungsarbeit, Internationalisierung der Mitarbeiter, wachsende Bedeutung der Qualifikation. Der Wandel vollzieht sich rasch und differenziert. Manche Branchen sind davon sehr stark beeinflusst, was auch große Chancen einschließen kann, andere Bereiche berühren die Entwicklungen direkt weniger, wenngleich sich kaum jemand den indirekten Folgen entziehen wird können, sei es als Unternehmer, Konsument, Pensionist usw.

Die **Konsequenzen für die Personalwirtschaft** sind beachtlich: Änderungen der Rolle der Führungskräfte – Anforderungsentwicklungen für Vorgesetzte und Führungskräfte – Wertewandel und geänderte Einstellungen und Orientierungen – steigende Bedeutung der Frauen, deren Aufstieg in die Führungsetagen und Änderungen der Führungspraxis – Flexibilisierung und Individualisierung der Arbeit – Veränderungen und Ergänzungen im Entgeltbereich und bei Sozialleistungen.

Die Schnittstellen zwischen Personalmanagement und Organisation sind funktionell bedingt stets besonders groß und daher gibt es **Trends im Personalmanagement und der Organisation**, die im Kontext gesehen werden sollten und erhebliche Anpassungen erfordern: Bedeutungszuwachs des Lean Managements – Qualitätsmanagement – innovatives und visionäres Management - Chaosmanagement – Organisation der autonomen Gruppen – Selbstorganisation – ganzheitliches Management.

Die Personalwirtschaft und das Personalmanagement sind durch ihre historische Entwicklung bedingt tendenziell stark verwaltungsorientiert. Ihr notwendiger Einfluss auf die Organisation, aber auch andere betriebliche Strukturen und Funktionsbereiche ist meist zu gering. Die künftigen Schlüsselfragen der **Mitarbeiterqualifikation**, die sich zunehmend zum wichtigsten Kernstück der Personal- und Führungsarbeit entwickeln, werden oft in ihrer Bedeutung verkannt. Seminaraktionismus und dafür eingesetzte und ausgeuferte Budgets dürfen nicht darüber wegtäuschen, dass die entscheidenden Träger der Qualifikation der Mitarbeiter deren jeweiligen Vorgesetzten sind. Die essentielle und zentrale **Trainerfunktion des Vorgesetzten** für die ihm anvertrauten Mitarbeiter wird in der personalwirtschaftlichen Praxis bislang

unterschätzt und sie ist vielen Vorgesetzten und Führungskräften viel zu wenig oder gar nicht bewusst. Dementsprechend hinkt die Aufgabe der Mitarbeiterqualifikation den tatsächlichen Notwendigkeiten hinterher. Hier besteht auch für das **Personalcontrolling** eine fundamentale und oft zu wenig beachtete Aufgabe.

## 1. Phasen, Tendenzen, Ansätze, Theorien und Konzeptionen (Schema)

### 1) Bürokratisierung (bis ca. 1960)

Hauptfunktionen: Verwaltung der Personalakten, personalpolitische Entscheidungen  
z.T. in Nebenfunktionen  
Verantwortung: Kaufmännische Leitung  
Philosophie: Kaufmännische Bestandspflege der „Personalkonten“

### 2) Institutionalisierung (ab ca. 1960)

Hauptfunktionen: Kernfunktionen (Verwaltung, Einstellung, Einsatz, Entgelt sowie Professionalisierung, Zentralisierung und Spezialisierung der Personalfunktion  
Verantwortung: Personalleiter (in Groß- und z.T. auch bereits in Mittelbetrieben)  
Philosophie: Anpassung des Personals an organisatorische Anforderungen (Sozialisationskonzept)

### 3) Humanisierung (ab ca. 1970)

Hauptfunktionen: Humanisierung, Partizipation, Ausbau der qualitativen Funktionen (Bildungsmaßnahmen, kooperative Führung, Human Relations, Organisations- und Personalentwicklung)  
Verantwortung: Personalstäbe, Arbeitnehmervertretung, Personalressort in der Geschäftsltg.  
Philosophie: Anpassung der Organisation an die Mitarbeiter (Akkomodationskonzept)

### 4) Ökonomisierung (ab ca. 1980)

Hauptfunktionen: Rationalisierung und Flexibilisierung der Arbeit, Bewertung der Arbeits- und Entwicklungspotenziale, Freisetzungspolitik  
Verantwortung: Personalwesen, Linienmanager  
Philosophie: Anpassung von Organisation und Personal an veränderte Umweltbedingungen nach Wirtschaftlichkeitskriterien

## 2. Zentrale Fragen in der Personalwirtschaft

### Bisher:

Welches Personal brauchen wir für die Umsetzung der Unternehmens-/Geschäftsstrategie?

### Neu:

Welche Märkte lassen sich mit den aktuellen und potenziellen Qualifikationen der Mitarbeiter

erschließen?

Die **Entwicklung der Personalwirtschaft** ist einmal tendenziell zu bewerten, zum Zweiten hinsichtlich ihrer enormen Unterschiede im Entwicklungsstand einzelner Betriebe und Organisationen. Seit etwa 1980 besteht eine verbreitete reaktionäre Tendenz, die den tatsächlichen Stellenwert einer zeitgemäßen Personal- und Führungsarbeit trotz dringender Erfordernisse durch technische und ökonomische und gesellschaftliche Veränderungen in weitem Maße negiert hat.

Die **Gründe** hierfür sind vielfältig, wie z.B.: Ablösung der Nachkriegsgeneration der Unternehmer und Führungskräfte und damit Verlust der Einsicht und Emotion für die Notwendigkeit einer kooperativen und mitarbeiterorientierten Personalwirtschaft durch deren Nachfolger, die weitgehend frei von solchen Prägungen sind - reduktionistische Wirtschaftstheorien, beispielsweise mit monetristischer Orientierung oder der Verfolgung des Shareholder-Value-Prinzips, die der Komplexität und ganzheitlichen Behandlung der Personalwirtschaft widersprechen – seltene, aber überaus wirksame Negativbeispiele der Wirtschaftspraxis und naive anything-goes-Annahmen als falsche Vorbilder und Quasi-Legitimation für verkürzte Personal- und Führungsarbeit – gesamt- und einzelwirtschaftliche Postulate und Irrwege, die unternehmerisches und prospektives Handeln mit öden Spar- und Sanierungskonzepten gleichsetzen – Verkennung oder Unterschätzung der Innovation als Motor der Wirtschaft und wenig Verständnis dafür, dass Menschen durch schlechte Personal- und Führungsarbeit sowie demotivierende Rahmenbedingungen kaum die nötigen innovative Leistungen erbringen - Verwendung von Scheinargumenten für negative Personalwirtschaft, wie beispielsweise die undifferenzierte Argumentation mit Globalisierung und Wettbewerbsdruck, um Personalkostenreduktionen bewerkstelligen zu können – gesellschaftliche Spannungen aus schwer legitimierbaren und widersprüchlichen Einkommens- und Vermögensentwicklungen, d.h. Entstehen dramatischer Verteilungskonflikte.

Die **Gefahren der Personalentwicklungen** aus den vorgenannten und anderen Gründen werden zunehmend erkannt und **verschiedentlich wird darauf bereits positiv reagiert**. Von einer breiten Entwicklung in dieser Richtung kann jedoch noch nicht ausgegangen werden. Vor allem effiziente und permanente personelle **Qualifikationsbemühungen** sind mehr denn je erforderlich, bei denen vor allem die Trainerrolle der Vorgesetzten im Mittelpunkt stehen und tatsächlich wahrgenommen werden muss. Der in der Praxis weit unterschätzte **Abbau der Demotivation** der Mitarbeiter und eine dementsprechende bessere Gestaltung der Rahmenbedingungen der Arbeit ist häufig viel wichtiger als die gebetsmühlenartig beschworene „Motivation“. Qualifizierte Mitarbeiter sind bei geeigneten Aufgabenstellungen und Arbeitsbedingungen regelmäßig motiviert und der Versuch sie immer wieder mit dem Kraftstoff „Motivation“ anzufüllen ist zwar ritualisiert, aber oft der falsche Führungsansatz -, der nicht selten als Etikettenschwindel die Demotivatoren unter den Vorgesetzten enttarnt werden kann. Die **Determinierungsmöglichkeiten der Arbeit der Mitarbeiter** durch Vorgesetzte werden durch die steigenden Aufgabenkomplexitäten immer geringer. Vorgesetzte müssen und sollten naturgemäß ihren Mitarbeitern und Arbeitsgruppen die jeweiligen Rahmenziele vermitteln. Die operativen Ziele und Umsetzungen sind jedoch immer mehr durch die Fähigkeiten und das Engagement von Mitarbeitern bestimmt, denen hierfür bei gegebener Qualifikation auch die erforderliche **Freiheit für die Arbeitsgestaltung** zu geben ist. Das schließt auch ein, Abläufe und formale Organisationsinstrumente möglichst zu vereinfachen und zu beschränken, wie z.B. sogenannte Controllingnotwendigkeiten auf tatsächlichen Erfordernisse zu reduzieren und ihre bürokratischen und gelegentlich anmaßenden Attitüden zu beseitigen. Gleichzeitig

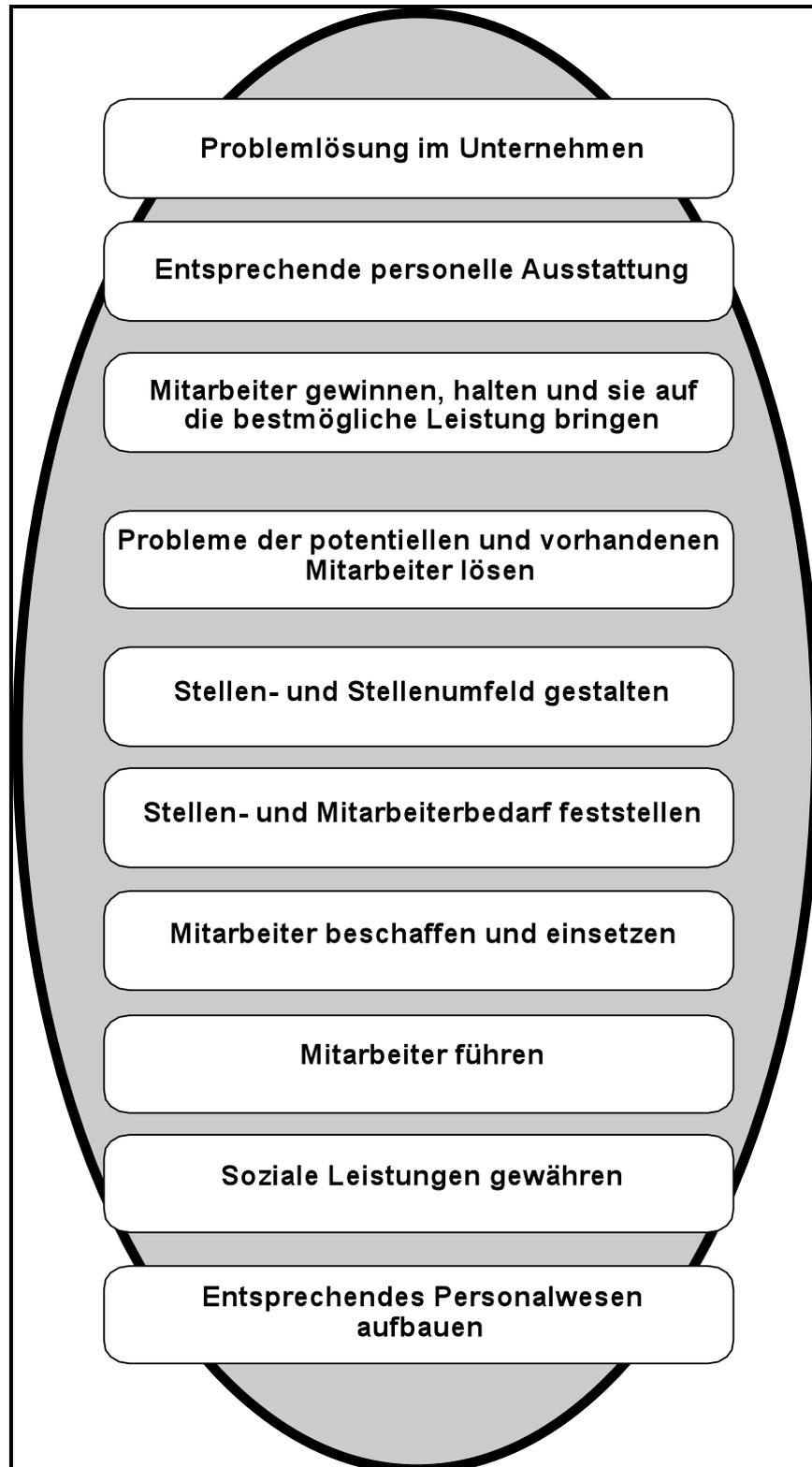
sollten verstärkt Instrumente der Selbstorganisation und informeller Abstimmung Platz greifen. **Träger solcher Aufgaben der Personalwirtschaft und des Personalmanagements sind in erster Linie die Führungskräfte und Vorgesetzten**, die bei ihren Personal- und Führungsfunktionen mit Serviceleistungen des „Personalchefs“ zu unterstützen sind

### 3. Sichtweisen des Personals: gestern, heute und zukünftig

	<b>Personal = Untergebene</b>	<b>Personal = Arbeitnehmer</b>	<b>Personal = Mit-Unternehmer</b>
<b>Mitarbeiterbeteiligung</b>	Dienstweg	Verträge	Beratung/Konsens
<b>Personalbewegung</b>	Aufstieg innerhalb eines Funktionsbereiches (Ochsentour)	Einstellung und Entlassung nach Bedarf	Lebenslange Beschäftigung vertikale und laterale Bewegung
<b>Bezahlungssystem</b>	Anforderungsgerechte Bezahlung	Leistungsgerechte Bezahlung	Bezahlung nach Seniorität und Fähigkeiten, Erfolgsbeteiligung
<b>Arbeiterorganisation</b>	Hohe Arbeitsteilung, Integration durch Hierarch	Arbeitsaufträge an Einzelne oder Gruppen	Ganzheitliche Aufgaben, Selbstabstimmung in Gruppen

Quelle: Fink 2000

#### 4. Mitarbeiterbezogene Personalpolitik – Funktionsfelder



## 5. Aufgaben der Personalarbeit

### 1. Gestaltung der Arbeit

- 1.1 Analyse und Beschreibung des Arbeitsinhaltes (Tätigkeiten, Anforderungen, Schwierigkeiten etc.)
- 1.2 Mengengerechte Gestaltung des Arbeitsinhaltes (technisch, motivational, human usw.)

### 2. Gestaltung der Arbeitsbedingungen

- 2.1 Untersuchung der Arbeitsbedingungen und ihrer Auswirkungen (Arbeitszeiten, Gefahren, Belastungen, Werkzeuge, usw.)
- 2.2 Schützende bzw. vorbeugende Maßnahmen (Unfallschutz, Arbeitsordnung, Arbeitsmedizin)
- 2.3 Unterstützende Maßnahmen (Arbeitszeitgestaltung, Werkzeuggestaltung, Bürogestaltung usw.)

### 3. Gestaltung der fachlichen Arbeitsbeziehungen

- 3.1 Analyse und Darstellung der Arbeitsorganisation (Informations-, Einfluss- und Aufgabenbeziehungen innerhalb und zwischen Gruppen; Teile der Aufgabenbeschreibungen)
- 3.2 Formen und Maßnahmen der Gestaltung horizontaler Beziehungen (Kompetenz, Koordination, Kommunikation usw.)
- 3.3 Formen und Maßnahmen der Gestaltung vertikaler Beziehungen (Verantwortung, Kontrolle, Vorschlagswesen, Mitwirkung usw.)

### 4. Gestaltung der sozialen Beziehungen

- 4.1 Analyse der sozialen Auswirkungen (Gruppenforschung, Analyse von Konflikten, Soziogramme, Führungsstilanalyse usw.)
- 4.2 Modelle und Maßnahmen zur Gestaltung der Unternehmensführung (Unternehmensverfassung, Unternehmensphilosophie und -politik, Führungsstile, Organisationsentwicklung usw.)
- 4.3 Formen und Maßnahmen der generellen Konfliktbehandlung (zwischen Kollegen, Abteilungen, Vorgesetzten und Mitarbeitern, Mediation, Schlichtungsstelle usw.)

### 5. Gestaltung der Personalbedarfsplanung

- 5.1 Analyse des Soll-Bestandes (Stellenbesetzungs-Soll, Engpass- und Kurzarbeitsplanung, Veränderungsursachen, Prognosen usw.)
- 5.2 Analyse des Ist-Bestandes (Stellenbesetzungs-Ist, Ausfallzeiten, Veränderungsursachen, Prognosen usw.)

### 6. Personalbeschaffung und -abbau

- 6.1 Analyse des externen Arbeitskräfteangebotes (Arbeitsmarktanalyse, Beschaffungsquellen, Berufsforschung usw.)
- 6.2 Maßnahmen zur Erhöhung bzw. Senkung des Personalbestandes (Werbung, Kontakte zu den Arbeitsämtern,
- 6.3 Arbeitsvermittler, Design von Ausleseverfahren)

<p><b>7. Innerbetriebliche Personalbewegungen (interner Arbeitsmarkt)</b></p> <p>7.1 Innerbetriebliche Analyse von Arbeitskräfteangebot und -nachfrage (Bedarfsmeldungen, Kapazitätsanalyse, Eignungs- und Leistungsbeurteilung usw.)</p> <p>7.2 Maßnahmen der innerbetrieblichen Personalbewegung (Stellenausschreibung, Laufbahngestaltung, Beförderung, Nachfolge, Versetzung, Stellvertretung usw.)</p>
<p><b>8. Gestaltung des fachlichen Bildungswesens</b></p> <p>8.1 Analyse von Bildungsbedarf und -nachfrage</p> <p>8.2 Maßnahmen zur Gestaltung des Bildungswesens (Entwicklung von Lehrplänen, Organisation der innerbetrieblichen Bildung, Zusammenarbeit mit externen Einrichtungen, Ausbildertraining usw.)</p>
<p><b>9. Verhaltensentwicklung</b></p> <p>9.1 Entwicklung des Arbeitsverhaltens (Kreativität, Kooperation, Ausdrucksfähigkeit, Problemlösungsmethoden usw.)</p> <p>9.2 Entwicklung des sozialen Verhaltens (Führungsverhalten, Motivierungs- und Sanktionierungsverhalten, Einstellungen und Meinungen, Gruppendynamik usw.)</p>
<p><b>10. Gestaltung des entgeltbezogenen Bewertungs- und Beurteilungswesens</b></p> <p>10.1 Bewertung von Arbeitsanforderungen (Arbeitsplatzbewertung, Einstufungen, Normalwerte, Gewichtungen usw.)</p> <p>10.2 Beurteilung von Arbeitsergebnissen (individuelle oder gruppenbezogene Leistungsbeurteilung, Vorgaben, Qualitätsnormen usw.)</p>
<p><b>11. Gestaltung des Entgelts</b></p> <p>11.1 Aushandlung bzw. Entwicklung von Tarifen (Ecklöhne, Gehaltsstufen, Richtsätze, Zuschläge usw.)</p> <p>11.2 Entwicklung von Entgeltsystemen (Zeitlohn, Akkord, Prämie, Tantiemen usw.)</p> <p>11.3 Abrechnung und Auszahlung der Entgelte (Abrechnungstechnik, Auszahlungsmodalitäten, Lohnsteuer usw.)</p>
<p><b>12. Gestaltung der anderen Leistungen an Mitarbeiter</b></p> <p>12.1 Finanzielle Leistungen (Vermögensbildung, Versicherung, Altersvorsorge, Pensionen)</p> <p>12.2 Nichtfinanzielle Leistungen (Verpflegung, Wohnung, Sport, Kultur usw.)</p>
<p><b>13. Verwaltung der Personalarbeit</b> (z.B. Anlage von Karteien, Akten und Übersichten, Aufstellung von Statistiken, Formblätter, EDV usw.)</p>
<p><b>14. Arbeitsrecht</b> (individuelles, kollektives und öffentliches AR)</p>

Die herkömmliche **Praxis der Aufgabenwahrnehmung der Personalwirtschaft** ist einmal häufig durch die Herkunft und Entwicklung des organisierten Personalwesens in Betrieben und Organisationen geprägt, an deren Anfang das Ziel einer ordentlichen Personalverwaltung stand und das Personalwesen im Vergleich zu heute einfacher war. Das **Verwaltungsdenken** und ein **reagierender Arbeitsstil** der betrieblichen Personalisten, der natürlich nach wie vor bei verschiedenen Personalaufgaben notwendig ist, so beispielsweise in der Abwicklung laufender Vergütungen, der Aktenführung, arbeits- und sozialrechtlicher

Beratungen usw., reicht längst nicht mehr aus. **Organisations- und insbesondere Qualifikationsfunktionen** haben als jüngere Kinder traditioneller Personalarbeit eine überragende Bedeutung bekommen, der eine „Personalverwaltung“ allein nicht gerecht werden kann. Vielmehr sind prospektive Orientierungen und Handeln gefordert. Wenn beispielsweise Innovationen bei Unternehmen zunehmend von existenzentscheidender Wichtigkeit sind und somit den nationalen und besonders den internationalen Wettbewerb wie nie zuvor bestimmen, wird die Qualifikation der Mitarbeiter zum zentralen Erfolgskriterium, dem auch die Personalarbeit entsprechen muss.

Zum Zweiten sollte eine **zeitgemäße Personal- und Führungsarbeit unter engster Einbindung der Vorgesetzten bzw. Führungskräfte** erfolgen. Deren eigene Einsicht über die essentiellen Funktionen ihrer Trägerschaft an der Personalwirtschaft bildet die Voraussetzung für das engagierte Wahrnehmen solcher Funktionen. Wenn beispielsweise ein Vorgesetzter glaubt, die Qualifikation der ihm anvertrauten Mitarbeiter sei primär die Aufgabe der Personalabteilung, interner oder externer Trainingseinrichtungen usw., verkennt er seine Aufgabe und wird die unverzichtbare Funktion, Trainer seiner Mitarbeiter zu sein, weder begreifen, geschweige denn so wirksam ausüben, wie es seine Pflicht ist. Empirische Untersuchungen haben seit langem gezeigt, dass die Effizienz der Mitarbeiterqualifikation in weitestem Maße im laufenden Arbeitsvollzug bestimmt wird und naturgemäß der Vorgesetzte dabei die entscheidende Schlüsselfigur ist, d.h. Qualifikationsmaßnahmen durch die Personalabteilung oder Dritte notwendige Ergänzungen bilden. Mit Seminarismus, mag er noch so aufwendig und gut gemeint sein, kann man vielleicht beeindruckenden Aktionismus signalisieren, aber kaum tiefgreifende Qualifikationsprozesse bewerkstelligen. Aber darum geht es und dazu bedarf es aktiver Vorgesetzter und Führungskräfte als Trainer und Qualifikationsverantwortliche. Interne oder externe Personalfachleute können durch die Beratung der Vorgesetzten sie hierfür sensibilisieren und unterstützen.

Die **Mitträgerschaft bei verschiedenen Personalaufgaben durch die Vorgesetzten** ist mittlerweile als personalwirtschaftliches Postulat bereits in den Köpfen und Herzen der Beteiligten stärker verankert, wie das bei Qualifikationsfragen tendenziell der Fall sein mag. Allerdings sagt das nur, dass man etwas verstanden und prinzipiell akzeptiert hat. Die konkrete Mitwirkung der Vorgesetzten bei der Umsetzung von Personalaufgaben ist das Ziel, das eine zeitgemäße Personalwirtschaft erreichen sollte.

Die konkreten Umsetzungen können aus vielerlei Gründen davon erheblich abweichen. Wird beispielsweise für einen Betriebsbereich ein neuer Mitarbeiter gesucht, so wird man in der Regel den zuständigen Vorgesetzten bei dessen Suche, Auswahl und den notwendigen Integrationsmaßnahmen einbinden, um ein bestmögliches Ergebnis der meist diffizilen und riskanten Entscheidungen zu sichern. Empirische Untersuchungen bei Großunternehmen bei der Entsendung von Mitarbeitern ins Ausland haben allerdings ergeben, dass in diesen Fällen die vorgenannten Vorgehensweisen kaum praktiziert werden und beispielsweise Mitarbeiter in einer Auslandsfiliale nur selten in das Auswahlprozedere eingebunden werden, obwohl die vergleichsweise weitaus schwierigeren Entscheidungen eine besonders sorgfältige Vorbereitung erfordern (s.a. Punkt 15 Ziff. 15.6 der vorliegenden Arbeitsunterlage).

Die Diskrepanzen zwischen „Aufgabenstellungen der Personalwirtschaft“ und der tatsächlichen Personal- und Führungsarbeit sowie dem Personalmanagement sind auch ein Stück der betrieblichen Normalität, so wie es auch bei anderen Betriebsfunktionen und Entwicklungen ist. Das ist zunächst eine Binsenwahrheit, die aber dann sehr wichtig wird, wenn sie einen wirksamen Anstoß für Veränderungen gibt, also prospektiv wirkt.

## Materialien zum Themenbereich :

### 1) Relevante theoretische Grundlagen / Ansätze / Richtungen der Personalwirtschaftslehre

Autoren (Auswahl)	Relevante theoretische Grundlagen / Ansätze / Richtungen der Personalwirtschaftslehre
Hentze (1994)	Scientific Management Human-Relations-Bewegung Produktionsfaktor-Ansatz Verhaltenswissenschaftliche Ansätze Entscheidungsorientierter Ansatz Systemorientierter Ansatz Kontingenzansatz
Berthel (1995)	Generalisierende Managementansätze - Scientific Management - Human-Relations-Ansatz - Humanistische Ansätze Motivationstheoretische Ansätze
Oechsler (1992, 2000)	Produktionsfaktor-Ansatz Verhaltensorientierte Ansätze - Entscheidungsorientierter Ansatz - Motivationstheoretischer Ansatz - Systemtheoretischer Ansatz Konfliktorientierte Ansätze - Arbeitsorientierte Einzelwirtschaftslehre - Konfliktorientierter Ansatz (Marr/Stitzel 1979) - Human-Ressource-Management-Ansatz
Drumm (1992)	Anreiz-Beitrags-Theorie Sozialpsychologische Konflikttheorien Systemtheoretischer Ansatz neue institutionelle Mikroökonomie ökonomische Theorie der Personalpolitik

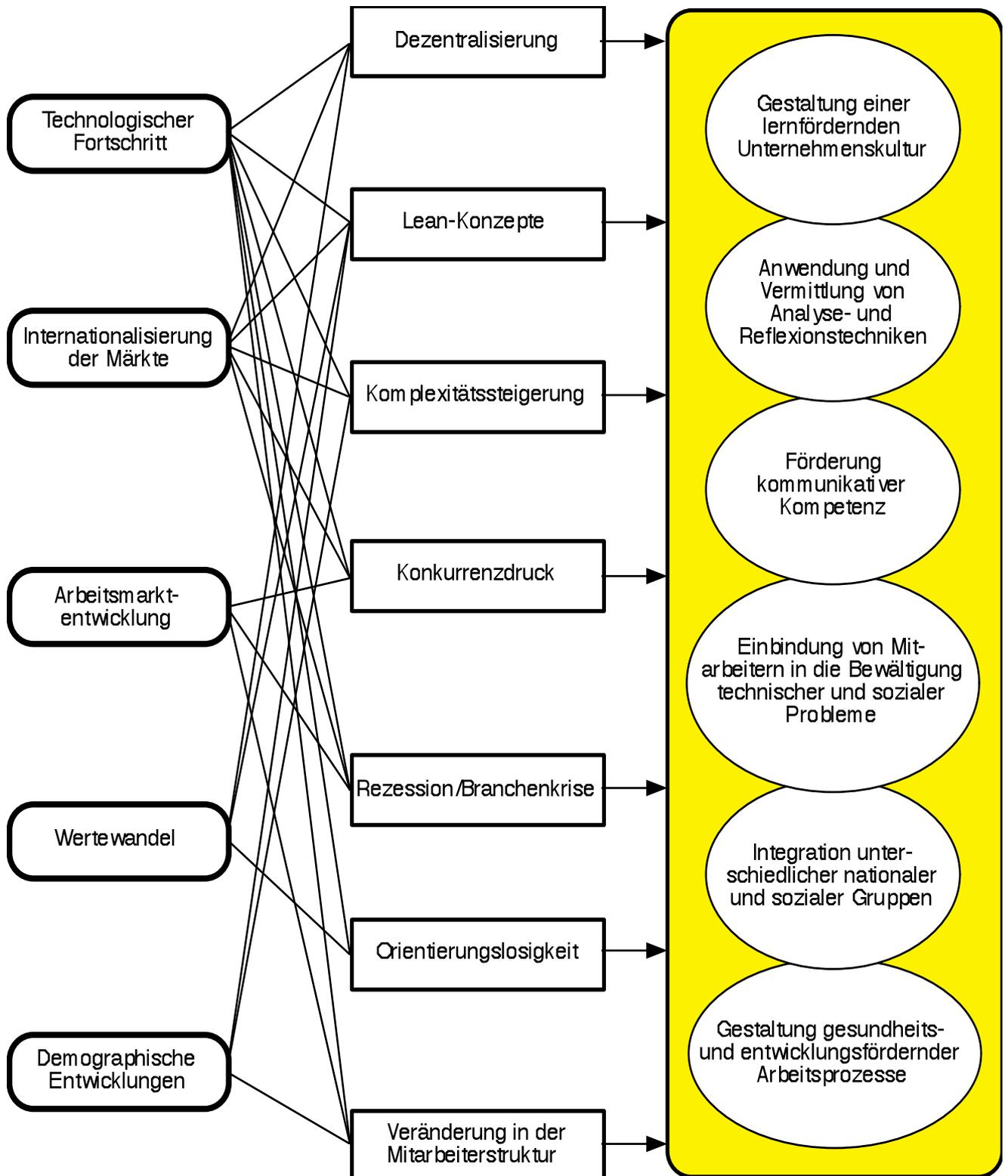
Scholz (1994, 1998)	Personalmarketing-Ansatz Systemtheoretisch-kybernetischer Ansatz informationsorientierter Ansatz Kontigenzansatz entscheidungsorientierter Ansatz sozio-technischer Ansatz Personalmanagement-Ansatz
---------------------	--

## 2) Thesen zur Arbeitswelt der Zukunft

### „Wie sieht die Wirtschaftslandschaft von morgen aus?“

1. Die Globalisierung fördert die Ausdehnung der Märkte und lässt immer mehr Menschen am Wohlstand teilhaben.
2. Informationen bilden, neben Arbeit, Kapital und Boden, den 4. Produktionsfaktor. Die moderne Informationstechnik lässt die Vision „Arbeite mit wem, wann und wo du willst“ Wirklichkeit werden. Es entstehen Arbeitskontexte auf Zeit (virtuelle Unternehmen), die es den Unternehmen ermöglichen, ihre bisherigen zeitlichen, hierarchischen und geographischen Grenzen zu überwinden.
3. Strategische Erfolgsfaktoren für die neuen Organisationen werden Innovationsorientierung, Lernfähigkeit und Technologieeinsatz sein. Das Arbeiten in Teams und an Projekten gewinnt an Bedeutung. Die virtuelle Kooperation von verschiedenen Unternehmen erweitert die bisherigen Wertschöpfungsketten zu Wertschöpfungsnetzen.
4. In Zukunft werden Dienstleistungen und um Serviceangebote erweiterte Produkte zunehmend Bedeutung haben. Die bekannten Produkte werden durch IuK-Technologien ergänzt. Schließlich entstehen virtuelle Produkte, mit denen sich völlig neue Anwendungen erschließen lassen.
5. Aus dem inhaltlichen Zusammenwirken von Telekommunikation, Medien und Entertainment (TIME) entstehen völlig neue Branchen. Technologische Dienstleistungen enthalten große Wachstums- und Beschäftigungspotentiale.
6. Das Informationszeitalter stellt besonders hohe Anforderungen an die Fach-, Sozial- und Medienkompetenz der Menschen. Das erfordert neue Lehr- und Lernformen, die mit hoher Eigenverantwortung umgesetzt werden. Lernen muss als Lebenshaltung verstanden werden und ist damit ein lebenslanger Prozess.
7. Der Rückgang produktiver Arbeit bei gleichzeitig hoher Wertschöpfung und großem Wohlstand führt in den Industriestaaten zu einer veränderten Bewertung von Arbeit. Die Unterschiede zwischen Erwerbsarbeit und Nichterwerbsarbeit schwinden zunehmend und führen langfristig möglicherweise zu einer Tätigkeitsgesellschaft.

### 3) Gesellschaftliche Entwicklungen und ihre Auswirkungen und Anforderungen an die Unternehmen



Quelle: Lau-Villinger, Qualifizierungsberatung 1994

#### **4) Grenzen der Wahrnehmung** – Evolutionäre Erkenntnistheorie –

##### **WAHRNEHMUNGSAPPARAT**

- qualitative Grenzen
- quantitative Grenzen

##### **KOGNITIVE GRENZEN** (=Denkleistungsmöglichkeit)

- qualitative Grenzen (Intelligenzleistung, höhere Denkprozesse)
- quantitative Grenzen (Gedächtnisleistung)

##### **BIOZEITSCHRANKE**

- kurzlebige Erscheinungen (Elementarteilchen)
- Entstehungsdauer eines Phänomens länger als die phylogenetische Lebensdauer des Subjekts (der Menschheit)
- Differenz zwischen „Erscheinung“ und „Objektexistenz“ (z.B. Geburt – Tod eines Sterns) und Lebensdauer des erkennenden Subjekts (des Menschen)

## **5) Abschied von lieb gewonnenen Gewohnheiten? – Management-Besinnung –**

### **MANAGEMENT TAYLORISMUS**

Die tiefverankerte Vorstellung, nach der die obere Ebene vorausdenkt und die untere Ebene vollstreckt, lässt gerade noch die Betroffenen zu Beteiligten werden. Das reicht jedoch nicht, die Intelligenz aller Mitarbeiter für das Unternehmen zu mobilisieren. Ein immenses Potenzial bleibt so ungenutzt bzw. kann nicht zur Geltung kommen.

### **DISTANZ-AUTORITÄT**

Der meist aus der eigenen Unsicherheit herrührende Aufbau von Abstand hält das Management vom eigentlichen Geschehen fern. So werden über den hierarchischen Instanzenweg oder die eingerichteten Stabs- und Zentralbereiche bestehende Vorurteile bestätigt. Echte Information stellt sich jedoch erst dann ein, wenn man im Geschehen mitspielt, d.h. das Management wird Spieler und Spielregelsetzer zugleich.

### **FLUCHTBURGEN**

Die funktionale Spezialisierung reicht bis an die Spitze. Aus den einzelnen Fachaspekten wird allerdings noch kein Ganzes. Der Fokus des Managements muss sich auf die Wertschöpfungsketten richten; sie aber fragt nicht nach einer hierarchieorientierten Organisation.

### **STATUS-ACCESSOIRES**

Die Machtattribute gaukeln dem Management eine Wertigkeit vor, der es in einem zwiespältigen Abhängigkeitsverhältnis versucht, gerecht zu werden. Vom Kundennutzen abgekoppelte Hierarchieattribute, wie das überdimensionierte Vorzimmersekretariat, die „stillen“ Chefetagen, der unausgenutzte Chauffeur und Fuhrpark oder der Assistent als „his masters voice“ werden bald einer direkteren Kommunikation weichen müssen.

### **PRAXIS-HUBEREI**

Der kurzfristige Erfolgsdruck erfordern derzeit eine zweifelhaften Aktionismus. Theorie ist verpönt, langfristig angelegte Konzepte haben kaum eine Chance. Nur durch sie aber kann den kurzsichtigen und kurzatmigen Jonglierern Einhalt geboten werden.

## 6) Arbeitsmarkttheorien

- **Theorie des kurzfristigen Arbeitsangebots:**

Sie versucht, in Abwandlung der neoklassischen Haushaltsnachfragetheorie, die Angebotsmenge am Arbeitsmarkt zu erklären. Das nutzenmaximierende Individuum wird gerade soviel arbeiten, dass der Nutzenentgang durch die letzte aufgegebene Freizeitstunde dem Nutzenzuwachs durch den aufgrund der Lohnzahlung vermehrten Güterkonsum entspricht. Im Gleichgewicht bildet dann der Marktlohnansatz den Wert ab, den ein Arbeitsanbieter einer zusätzlichen Freizeitstunde beimisst.

- **Theorie der kurzfristigen Arbeitsnachfrage:**

Sie zeigt entsprechend, dass unter der Annahme vollständiger Konkurrenz und damit völlig elastischen Arbeitsangebots der Betrieb Mengenanpasser ist und so lange Arbeitnehmer einstellt, wie das Wertgrenzenprodukt, als die bewertete Leistung der letzten eingestellten Arbeitskraft, über dem zu zahlenden Lohn liegt.

- **Suchtheorie**

Sie erklärt Arbeitslosigkeit, indem sie Entscheidungsregeln festlegt, die individuelles Arbeitssuchverhalten unter der Prämisse rationalen Entscheidens bei unvollständiger Information optimieren. Arbeitslosigkeit wird allerdings als überwiegend freiwillig bzw. friktionell verstanden. Die Theorie geht davon aus, dass dem Arbeitssuchenden sowohl die Wahrscheinlichkeitsverteilung der individuell erreichbaren Jobangebote, wie auch die Grenzkosten der Suche bekannt sind, dass ein abgelehntes Angebot nicht nachträglich angenommen werden kann und ein angenommenes Angebot zu unbefristeter Beschäftigung führt. Damit ergibt sich als Grundaussage, dass die Suchdauer um so länger ist, je geringer die Suchkosten und je höher der Lohnanspruch. Die sehr mathematische Vorgehensweise und der Mangel an ökonomischen Lösungsansätzen haben zur theoretischen und empirischen Kritik der Suchtheorie geführt.

- **Humankapitaltheorie**

Sie gibt die Annahme homogener Arbeit auf und untersucht die Verteilung des Arbeitseinkommens, die Höhe des Individualeinkommens und auch die Wahl des Arbeitsplatzes sowie die Fristigkeit von Beschäftigungsverhältnissen. Die zentrale Aussage der Theorie ist, dass Arbeitnehmer durch die als Ergebnis einer persönlichen Optimierungsentscheidung getätigten Investition in ihr Humankapital in Form von Bildung ihre Produktivität und damit den für sie erzielbaren Lohnansatz erhöhen. Diese Investition in das Humankapital kann sowohl allgemeine wie auch betriebsspezifische Qualifizierungsmaßnahmen umfassen und sowohl vor dem Eintritt in den Arbeitsmarkt wie auch später im Betrieb erfolgen. Gerade die betriebsspezifischen Investitionen in das Humankapital können dazu beitragen, die Beschäftigungsverhältnisse zu stabilisieren, da diese Spezialkenntnisse den Betrieb motivieren, durch einen lukrativen Lohnansatz den Arbeitnehmer an sich zu binden und so dessen Fluktuationswahrscheinlichkeit verringert wird.

- **Kontakttheorie**

Es wird die Annahme der vollständigen Information (insbes. in Hinblick auf Beschäftigungsschwankungen) aufgegeben und versucht zu erklären, warum Betriebe wie Arbeitnehmer daran interessiert sind, die Lohnentwicklung zu verstetigen, und nicht an Produktionsentwicklungen anzupassen. Zum einen haben beide Seiten ein Interesse, betriebsspezifische Humankapitalinvestitionen durch stabile Löhne und Beschäftigung zu sichern. Zum anderen entspricht es auch bei allgemeinen Humankapitalinvestitionen dem Sicherheitsbedürfnis der Arbeitnehmer, auf den maximal erzielbaren Lohnsatz in der Hochkonjunktur zugunsten eines stabilen Arbeitseinkommens zu verzichten, wenn sie im

Gegenzug in Depressionen eine Beschäftigungsgarantie erhalten.

- **Effizienzlohntheorie**

Ausgangspunkt ist die Überlegung, dass die Leistung eines Arbeitnehmers nicht nur durch seine Qualifikation sondern auch durch seine Motive und Motivation bestimmt ist und letztere über Lohnanreize zu steigern ist, so dass es rational ist, einen überdurchschnittlichen Lohn zu zahlen. Ein weiterer Grund für die Zahlung eines marktabweichenden Lohnes ist die Vermeidung von Fluktuationskosten.

- **Insider- Outsider- Modelle**

Sie teilen den Arbeitsmarkt in Betriebsangehörige (Insider) und Arbeitssuchende (Outsider) und erklären Lohnforderungsunterschiede zwischen diesen Gruppen über Fluktuationskosten. Diese bestehen einerseits aus Entlassungs-, Neueinstellungs- und Ausbildungskosten, die auch von der Kooperationsbereitschaft der Insider abhängen. Arbeitssuchende müssen das Lohnniveau der Insider um die Fluktuationskosten unterbieten, um eingestellt zu werden. Umgekehrt können Insider bei starrem externem Lohnniveau Lohnerhöhungen bis zur Höhe der Fluktuationskosten durchsetzen bzw. letztere über Produktivitätsverluste durch Nichtkooperation mit Neueingestellten erhöhen.

- **Filtertheorien**

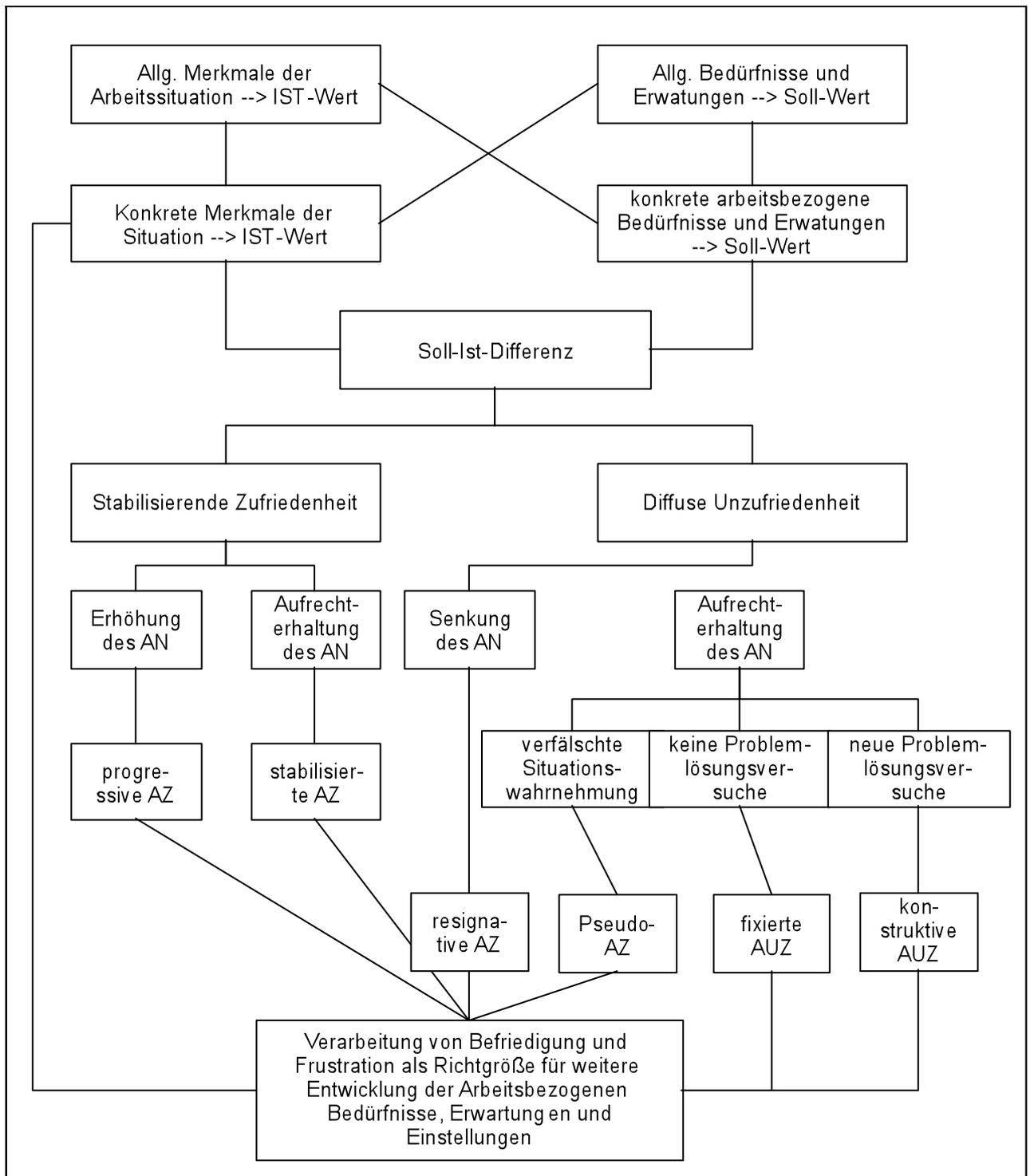
Sie kritisieren die Annahme der Humankapitaltheorie, dass Bildung zur Produktivitätssteigerung und erhöhtem Einkommen führt. Demgegenüber wird dargelegt, dass das Bildungssystem nicht berufsspezifische Fähigkeiten vermittele, sondern Lern- und Anpassungsmöglichkeiten von Arbeitnehmern signalisiere. Lediglich diese Signal- oder Filterwirkung des Bildungssystems nutze den Arbeitgebern bei der geeigneten Besetzung von Arbeitsplätzen.

- **Segmentationstheorie**

In ihrem Kern unterscheidet die einerseits das Konzept des dualen Arbeitsmarktes und andererseits den internen bzw. externen Arbeitsmarkt. Die Spaltung der Märkte wird durch eine unterschiedlich begründete Zutrittsbeschränkung erklärt. Der duale Arbeitsmarkt wird durch eine zunächst empirisch deskriptiv festgestellte vom Ausbildungsniveau unabhängige Zweiteilung in qualitativ gute und schlechte Arbeitsplätze gekennzeichnet. Die Theorie betriebsinterner Arbeitsmärkte besagt, dass ein Großteil des Arbeitsmarktes in Betrieben nicht der externen Konkurrenz unterliegt, sondern nach administrativen Regeln durch interne Mitarbeiter besetzt wird. Die Internalisierung des Arbeitsmarktes verringert dabei die Beschäftigungsflexibilität des Arbeitgebers, erhöht jedoch die Rentabilität betrieblicher Ausbildungsinvestitionen, die Motivation und die Loyalität der Arbeitskräfte. Die theoretischen Begründungen für das empirisch festgestellte Phänomen der Arbeitsmarktsegmentierung sind so heterogen, dass sie sich derzeit nicht eindeutig in eine Arbeitsmarkttheorie integrieren lassen.

Quelle: Buttler & Gerlach, 1982; Gerlach & Lorenz, 1992

## 7) Modell der Arbeitszufriedenheit von Bruggemann



AN = Anspruchsniveau  
 AZ = Arbeitszufriedenheit  
 AUZ = Arbeitsunzufriedenheit

