

Doppelvorlesung 2

**Ziel: Gestalter und Ziele der Personalarbeit kennen
Historisch und aktuell bedeutsame Ansätze kennen (1)**

- 1 Träger betrieblicher Personalarbeit
 - 2 Faktor Arbeit im Wandel der Zeit
 - Klassische Ansätze (bis ca. 1930)
 - Neo-klassische Ansätze (bis ca. 50er Jahre)
 - Moderne Ansätze (ab ca. 50er Jahre)
 - Bedürfnispyramide Maslow
 - X/Y-Theorie McGregor
 - 2-Faktoren-Theorie Herzberg
 - 3 Werte / Wertewandel (ab ca. 60er Jahre)
 - Ansatzpunkte für eine wertorientierte Personalarbeit
-
- 4 Praxisexkurs: Instrumente der Gesundheitsförderung

Träger betrieblicher Personalarbeit

■ Produktionsfaktoren: Boden, Kapital, **Arbeit**

■ Personal-

- wesen
- wirtschaft
- management
- politik
- ...

“Human Resources”

■ Produktionsfaktoren gleichwertig ?

Boden:	Voraussetzung für den primären und sek. Sektor, für tertiären Sektor weniger wichtig (z.B. Internet-Handel!)
Kapital:	Orientierung an Quantität
Arbeit:	zunehmend Orientierung an Qualität (des Personals)

Wer gestaltet den Faktor Arbeit ?

- Personalabteilung
- Betriebs- / Personalrat (in sog. “funktionaler Gegnerschaft”)
- Unternehmensleitung, dort insbesondere der für Personal zuständige Geschäftsführer bzw. Personalvorstand
- Führungskräfte
- Externe, vor allem durch Vorgabe von Rahmenbedingungen
 - Politik
 - Tarifpartner (Arbeitgeberverband, Gewerkschaften)
 - Medien

Durch welche „Brillen“ kann der Faktor Arbeit betrachtet werden ?

- Kostenverursacher
- Leistungsträger
- Individuum / Mensch
- Entscheidungsträger
- Kostenfaktor
- Vertragspartner
- Koalitionspartner
- (...)

--> „Brillen“ variieren vor allem in Abhängigkeit von der Gestaltungsrolle (Personalleiter, Betriebsrat etc.)

Träger betrieblicher Personalarbeit

Die Kardinalziele betrieblicher Personalarbeit lassen sich in die Kategorien

- wirtschaftliche Ziele Stichwort: “Ökonomie” und
- soziale Ziele Stichwort: “Humanität”

einteilen.

„Gute“ Personalarbeit versucht, die **Schnittmenge aus wirtschaftlichen und sozialen Zielen zu maximieren** (gelingt bei Themen wie z.B. „Gesundheitsförderung“ oder „Einführung neuer Formen der Arbeitsorganisation“ leichter als z.B. bei Gehaltsfestlegungen).

**Eine Hauptaufgabe der Gestaltung des Faktors Arbeit ist
(und bleibt voraussichtlich)**

**die richtige Person
an der richtigen Stelle
zum richtigen Entgelt
mit den richtigen Fähigkeiten und Fertigkeiten
zur richtigen Zeit bereitzustellen**

Situation vieler Unternehmen im neuen Jahrtausend

- Lebensdauer von Produkten (Lebensdauer) verkürzt sich zunehmend
- Produktneuentwicklungen werden schneller imitiert
- bisher verwendete Materialien werden durch neue ersetzt (substituiert)
- gesellschaftlicher Druck zur Umverteilung von Arbeit nimmt zu
- Lösung anstehender Fragen ist komplexer als früher
- Personal (neben) Kosten haben in Deutschland relativ zu anderen Ländern sehr hohes Niveau

Indikatoren für Bedeutungszuwachs der Personalarbeit (1/2)

- Anlaufstelle für komplexer werdende Durchführungsfragen (Bsp.: Altersteilzeit)
- Durchführung der Anpassungsleistungen an neue Technologien (Personalentwicklung)
- Management des Wertewandels bei den Mitarbeitern
- Beeinflussung des Personalkostenblockes im Rahmen der gesetzlichen Bestimmungen
- Schaffen von Rahmenbedingungen für flexible Formen der Arbeitsorganisation
 - Gruppenarbeit, Teilzeitarbeit etc.
- Bedeutungszuwachs des Betrieblichen Vorschlagswesens (KVP, Ideenmanagement...)

Indikatoren für Bedeutungszuwachs der Personalarbeit (2/2)

- Anstoßen von Projektarbeit
- Gestalten und Schaffen kleiner, dezentraler Organisationseinheiten vor Ort, Zerschlagen von Organisations-Elefanten
- Schaffen eines positiven Unternehmenimages, da die Attraktivität eines Arbeitgebers zunehmend am Stellenwert des Faktors Arbeit gemessen wird
 - Traineeprogramme, Sozialleistungen, Entwicklungsmöglichkeiten...

Organisations-Theorie und Faktor Arbeit im Wandel der Zeit

3-Phasen-Gliederung (Scott, 61) der Organisationstheorie (OT)

Relevanz für Vorl. 1. Semester ?

1.	Klassische OT	Scientific Management (Taylor)	x
		Bürokratie-Ansatz (Weber)	x
		Administrativer Ansatz (Fayol)	-
2.	Neo-klassische OT	Human Relations (Mayo, Roethlisberger)	x
		Anreiz-Beitrags-Theorie	-
3.	Moderne Ansätze	Human-Ressourcen-Ansatz	x
		Maslow, McGregor, Herzberg, Schein	x
		Systemtheorie	x - nur 6-Ebenen-Modell (Luhmann)
		Strukturalistischer Ansatz	-
		Entscheidungstheoretischer Ansatz	-
		Volkswirtschaftlicher Ansatz	-
Symbolischer Ansatz	-		

moderne OT

kein geschlossener Denkansatz, sondern rein zeitliche Ortsbestimmung (ab ca. Mitte der 50er Jahre)

Zur modernen Organisationstheorie

„...stehen sich die Perspektiven der Modernen OT in durchaus unterschiedlichem Verhältnis gegenüber. Manche Perspektiven ergänzen sich, andere stehen neutral nebeneinander und wieder andere stehen in schroffem Widerspruch zueinander.

Eine integrative Gesamtsichtweise ist deshalb nur schwer herstellbar, weder in dem Sinne, dass alle Perspektiven „unter einem Dach vereinigt“, noch in dem Sinne, dass alle Perspektiven nebeneinander oder nacheinander verwendet werden könnten.“

G. Schreyögg, 1990

Klassische OT: Scientific Management

- > sog. „Arbeitswissenschaftlicher Ansatz“
- > sog. „Wissenschaftliche Betriebsführung“
- > „**Direktionsmanagement**“

Begründer: F. W. Taylor (1856-1915), Ingenieur
F.B. Gilbreth (1868-1924) und L. Gilbreth (1878-1972)
H. Gantt (1861-1919)

Ausgangspunkt: Gestaltung der industr. Arbeitsvollzüge, Abkehr von handwerkli. Vorbildern

- > Gestaltung der Fließbandarbeit (erstmalig 1913 in USA eingeführt)
- > 1924: Begründung des Reichsausschusses für Arbeitszeitermittlung (REFA), heute: Verband für Arbeitsstudien e.V.
- Spezialisierung und Standardisierung als Credo

Klassische OT: Scientific Management (Arbeitswiss. Ansatz)

Grundaussagen (1):

- Es gibt für jede Aufgabe nur eine Bestmethode („one best way“).
 - Zeit- und Bewegungsstudien
- Nicht der Arbeiter, sondern das Management kann die Bestmethode finden.
 - Ingenieure vs. Arbeiter
- Je mehr Arbeitsteilung, um so mehr Produktivität.
 - Trennung von Hand- und Kopfarbeit („Spezialisierungsvorteile“)
 - auch innerhalb der „Kopfarbeit“: Funktionsspezialisierung, z.B. Zeitmeister, Mat.-Meister, Instandh.-Meister
 - sog. „Funktionsmeistersystem“ mit dem Problem der Mehrfachunterstellungen
--> horizontale sowie vertikale Arbeitsteilung
- > Erhöhung der Organisationskosten / gleichzeitig (stärkere) Verringerung der Arbeitskosten pro Leistungseinheit

Klassische OT: Scientific Management (Arbeitswiss. Ansatz)

Grundaussagen (2):

- Nur technische Faktoren beeinflussen die menschliche Produktivität.
- Der Arbeiter kann nur durch Geld motiviert werden.
 - Akkordsätze nach Maßgabe von Zeitstudien
- Die bestgeeigneten Personen müssen systematisch ausgewählt werden.
- Was nicht kontrolliert wird, wird nicht ausgeführt.

„Faktor Arbeit = Kostenfaktor“

Modell des „homo oeconomicus“

--> rational-ökonomisches Menschenbild

Klassische OT: Scientific Management (Arbeitswiss. Ansatz)

Negative Konsequenzen:

Entfremdung
Sinnentleerung
Überwachungs-Organisation
Fremdbestimmung / Maschinentakt
Monotonie

Taylor: Wissenschaftliche Betriebsführung schafft Objektivität, drängt unternehmerische Willkür zurück und führt zu Richtwerten für zumutbare Arbeitspensen.

Klassische OT: Bürokratie-Ansatz

Begründer: Max Weber (1864-1920)

--> Erklären des Funktionierens großer Organisationen,
nicht: Aufstellen von Prinzipien zur Optimierung der (Betriebs-) Organisation

Ausgangspunkt: rasches Anwachsen großer und erfolgreicher Organisationen

Ausgangsfrage: Was sind die Prinzipien, die unüberschaubar große
Organisationen - ohne Möglichkeit der direkten Kommunikation
aller mit allen - zusammenhalten ?

--> Kerngedanke: „Bürokratie ist die rationalste Form der Herrschaftsausübung“

Klassische OT: Bürokratie-Ansatz / Grundaussagen:

- 3 Formen der Herrschaft: traditional, charismatisch, legal
- „Legale Herrschaft“ ist die wichtigste Herrschaftsform der Neuzeit
 - ist rational, weil auf einer „gesetzten Ordnung“ basierend
 - Gehorsam gegenüber Regeln - nicht gegenüber einer Person - bei allen Organisationsmitgliedern
- Bürokratie = reinster Typus der legalen Herrschaft mit folgenden Merkmalen:
 - regelgebundene Amtsführung
 - genau abgegrenzte Kompetenzbereiche
 - Prinzip der Amtshierarchie (über- / untergeordnete Instanzen)
 - Aktenmäßigkeit der Verwaltung
 - Unpersönlichkeit der Amtsführung
 - definierte Qualifikationserfordernisse für Stelleninhaber
 - fixierte Laufbahnen einschl. Gehaltshierarchie
 - Anstellung per Vertrag

Klassische OT: Bürokratie-Ansatz:

Unzulänglichkeiten des Weberschen Ansatzes:

- Menschen erkennen eine formelle bürokratische Struktur nicht ohne weiteres an („Gehorsam gegenüber Regeln“ de facto geringer ausgeprägt)
- Organisationen werden als geschlossenes System betrachtet. (Einflüsse aus der Umwelt werden nicht hinreichend berücksichtigt).
- Rolle des Faktors Arbeit vorgezeichnet: reibungsloser Vollzug des Regelwerks
- Faktor „Mensch“ wird ignoriert oder als Störfaktor betrachtet (wie bei Taylor)

--> rational-ökonomisches Menschenbild

heute: Bürokratie = Synonym für Ineffizienz, Verschwendung, lange Verwaltungswege und ggf. Korruption (unabhängig vom Gesellschaftssystem)

Neo-Klassische OT: Human Relations

- Beschäftigte waren stolz darauf, einer wichtigen Gruppe anzugehören, der die Aufmerksamkeit der Vorgesetzten und Forscher galt (--> Hawthorne-Effekt als Störeffekt in Feldstudien)

Weitere Erkenntnisse aus den sog. „Spulenwickler-Studien“

- Arbeitsleistung auch von sozialen Gruppennormen abhängig
 - Entwicklung einer Norm für „faire Tagesleistung“ bei den Arbeitern, die geringer war als die geforderte Durchschnittsleistung
 - Mengenüberschuss wurde versteckt; „Akkordbrecher“ wurden durch Verunglimpfung, Beschimpfung und Ächtung bestraft
- Beschäftigte handeln nicht nur als Individuen, sondern auch als Mitglieder informeller Gruppen
 - „Cliquenbildungen“ auf Basis von Persönlichkeitsmerkmalen / Ausschluss von Personen, die sich z.B. beim Vorgesetzten einschmeichelten

Neo-Klassische OT: Human Relations

--> Human Relations-Bewegung (bis ca. Mitte der 50er Jahre):

- Kerngedanke: „Glückliche zufriedene Arbeiter sind gute Arbeiter“
- Gegensatz zur Auffassung der Unpersönlichkeit der Amtsführung (Weber)
- Überwindung der Isolation großbetrieblicher Industriearbeit
- (Über-)betonung der Mikroebene (Situation der Arbeitenden)
- Vernachlässigung der strukturellen Aspekte (Ziele/Strukturen der Gesamtorganisationen)

--> Bild vom „sozialen Menschen“

Moderne OT: Human-Ressourcen-Ansatz

- fundamentaler Unterschied: Einbeziehung der Formalorganisation als Gestaltungsfeld (wurde bei „Human Relations“ als gegeben vorausgesetzt)
- Kerngedanke: Traditionelle Strukturen
 - behindern die Entwicklung von Initiative und Verantwortungsbewusstsein
 - betonen Abhängigkeiten
 - sind nicht den menschlichen Bedürfnissen angepasst und

führen zu einer Verschwendung von Human-Ressourcen

Hauptgründe:

- extreme Spezialisierung
- Trennung von Planung, Ausführung und Kontrolle
- keine Entwicklungsmöglichkeiten im Arbeitsvollzug
- Befehlsketten
- Entfremdung von der Arbeit

Moderne OT: Human-Ressourcen-Ansatz

Vertreter: Maslow --> Motivationsmodell / Bedürfnispyramide (1954)
McGregor --> Theorie x - Theorie y (1960)
Herzberg (1966)

Ziel des Human-Ressourcen-Ansatzes: Entwicklung von Modellen, die individuelle Bedürfnisbefriedigung und zugleich ökonomische Zielsetzungen erreichen sollen („Nutzung der Human-Ressourcen“)

aufgrund von Umsetzungsschwierigkeiten:

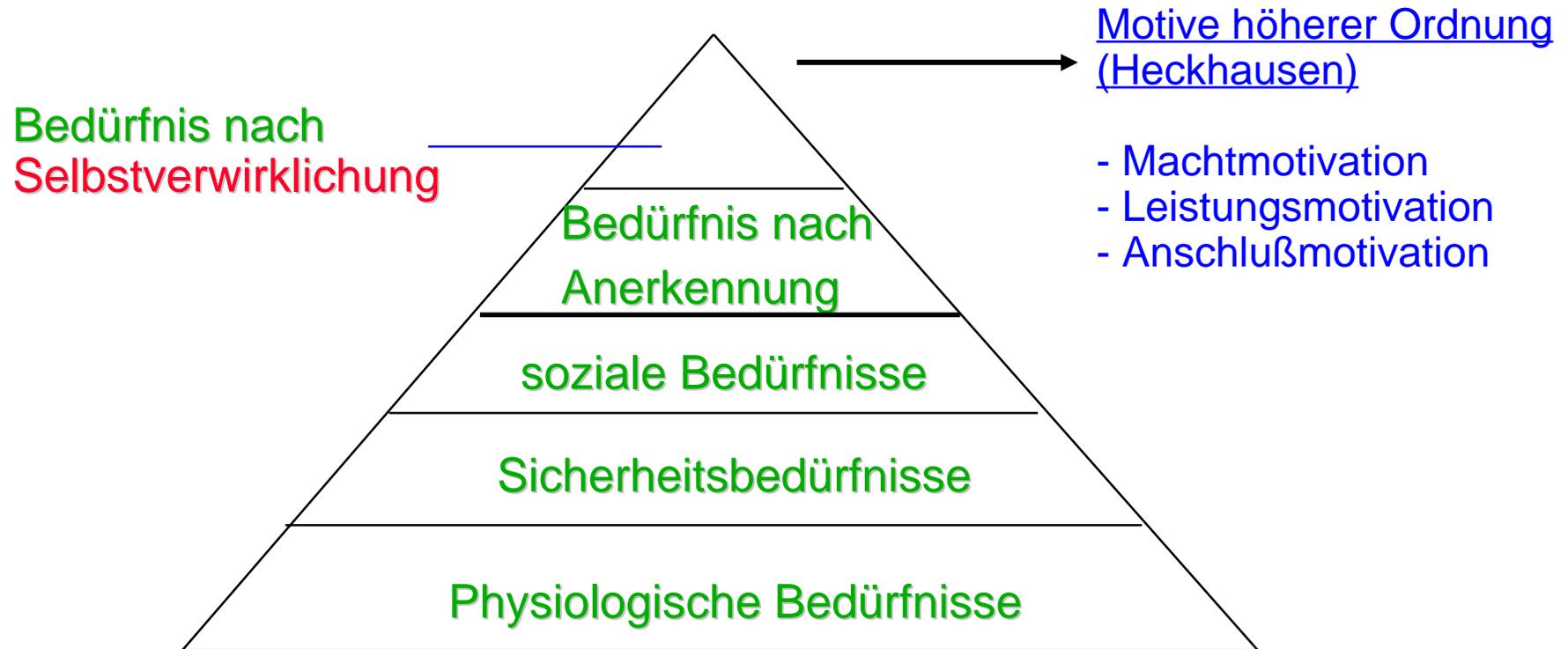
--> Strategie des geplanten Wandels („Unfreezing-Moving-Refreezing“) in Organisationen durch Organisationsentwicklung (OE):

OE ist ein

- langfristiger, geplanter, gelenkter und von den Beteiligten getragener Prozeß
- zur Veränderung der Kultur, der Systeme und des Verhaltens einer Organisation
- mit dem Ziel, die Effektivität der Organisation bei der Lösung ihrer Probleme und der Erreichung ihrer Ziele zu verbessern

nach Comelli, 1985

Die Bedürfnispyramide nach Maslow



X / Y -Theorie von McGregor

Menschenbild x: Mensch ist “von Natur” aus faul, primär von außen motiviert (Geld, Status), daher auch primär durch extrinsisch ausgerichtete Maßnahmen zu belohnen / zu sanktionieren
--> “motivieren”

Menschenbild y: Mensch ist “von Natur” aus leistungsbereit, primär von innen motiviert (--> **Selbstverwirklichung**), daher auch primär durch intrinsisch ausgerichtete Maßnahmen zu belohnen

--> Bedingungen für Motivation schaffen

2-Faktoren-Theorie (Herzberg)

- Faktoren, die zur Arbeitszufriedenheit führen sind **nicht** dieselben wie die
- Faktoren, die zur Arbeits**un**zufriedenheit führen

1. „Hygienefaktoren“ (Gehalt, Status, Vollmachten, Arbeitsplatzgestaltung etc.)

wenn niedrig ausgeprägt: Arbeitsunzufriedenheit

wenn hoch ausgeprägt: keine Arbeitsunzufriedenheit

--> können noch nicht zu Zufriedenheit führen

2. „Motivatoren“ (Erfolg, Anerkennung, Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten etc.)

wenn niedrig ausgeprägt: Nicht-Zufriedenheit

wenn hoch ausgeprägt: Zufriedenheit

Human Ressourcen-Ansatz: Bild vom sich selbst verwirklichenden Menschen

Zusammenfassung: Klassifikation von Grundtypen des Menschen (Schein, 1965)

--> Systematisierung der OT bzw. der Theorien der Führungslehre

1. Klassische OT:

- der rational-ökonomische Mensch (Taylor, Weber, Fayol...)

2. Neo-Klassische OT;

- der soziale Mensch (Mayo, Roethlisberger...) --> Hawthorne-Experimente

3. Moderne OT

- der sich selbst verwirklichende Mensch (Maslow, McGregor, Herzberg...)
- der komplexe Mensch (Schein)
 - der Mensch verhält sich situativ stark unterschiedlich
 - für eine effektive Führung gibt es keine allgemeingültige Strategie
 - für ein leistungsorientiertes Verhalten müssen verschiedene Elemente kombiniert werden, die auf Bedürfnisse des Mitarbeiters ausgerichtet sind

Was sind „Werte“ ?

- Kognitive Präferenzstrukturen, die als Entscheidungsregeln fungieren und so das Verhalten steuern

„In Aufzählungen der aktuellen Herausforderungen für das Personalmanagement stand in den 80er Jahren das Thema „Wertewandel“ meist ganz oben.

Es gilt aber auch heute noch als Phänomen, dessen Berücksichtigung die Erfolgswahrscheinlichkeit betrieblicher Personalarbeit erhöht.“

Scholz, 2000

- Im kollektiven Prozess der Wertebildung unterliegen Werte Änderungen

Bedeutsame Arbeiten zum Wertewandel

- Noelle-Neumann: 1967: Erhebung von Erziehungszielen
--> Höflichkeit, Sparsamkeit, Sauberkeit...
1975: Aufbereiten der Daten (bis dahin Archivierung)
--> Absinken der bürgerl. Tugenden
1985: Langzeitvergleiche

	<u>1956</u>	<u>1982</u>
Leben = Aufgabe:	59%	43%
Leben = Genuss:	28 %	36%

	von	zu	Ersch.jahr
Noelle-Neumann	bürgerlichen Tugenden	→ ihrem Verfall	1985
Inglehart	materiellen Werten	→ postmat. Werten	1979
Rosenstiel	Karriereorientierung	→ freizeitorientierter Schonhaltung	1987
Klages	Pflichttugenden	→ Selbstverwinkl.	1985
Opaschowski	Last der Erwerbsarbeit	→ Verwischen der Grenzen zw. Arbeit und Spaß	1999

Arbeit und Freizeit: 4 Zeit-Zäsuren nach Opaschowski

	Dominanz	Kommentar
Kriegsende - bis ca. 1970:	Arbeitszeit	15 Tage Urlaub, 6-Tage -Woche...
1970-1990	Arbeitszeit, aber Aufholen der Freizeit	oft: 42 h / Woche Erlebnis Wochenende
1990-2000	Freizeit	Suche nach Spaß in Freizeit und Beruf
ab 2000	keine Dominanz, Verwischen der Grenzen	Telearbeit; zeitl. und räuml. Entkopplung, „Selbstaussbeutung?“

Current Workforce Drivers („Megatrends“)

Quality of Life Issues

DECREASING EMPLOYEE
LOYALTY
Women and
Minorities

Need of Technology-
Skilled Employees

Single Parent
Families

Knowledge
Workers

Diversification of life

Aging Workforce

Changing Value
Sets

Computer Illiteracy

Higher
Education

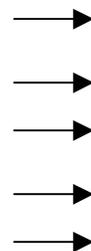
Ansatzpunkte für eine wertorientierte Personalarbeit

- Bei Personalauswahl Passung zur Unternehmenskultur beachten

Wert

Maßnahme

Selbstentfaltung
Demokratiebewusstsein
Individualisierung
Kommunikation



Delegation von Verantwortung
Beteiligung der Mitarbeiter
Entkopplung von Arbeits- und Betriebszeit
Projekt- und Teamarbeit fördern

Selbständigkeit
Karriereorientierung



dezentrale Personalentwicklung
Weiterbildungsprogramm

ein Grund für Einführung Neuer Formen der Arbeitsorganisation



Instrumente der betrieblichen Gesundheitsförderung --> Reduzierung des Krankenstandes

- Führungskräftebildungen / Workshops
- Rückkehrgespräche
- Gesundheitsberichte
 - Krankenstandsranklisten nach Abteilungen
 - Berichte über Krankheitsarten in Kooperation mit Krankenkassen
- Gesundheitszirkel (siehe Vorlesung 3 unter „Beteiligungsgruppen“)
- Anwesenheitsprämien
 - z.B. Knüpfung eines Teils des 13. Entgelts an Höhe des Krankenstandes, sog. Korrelationsmodell
- Gesundheitszentren (1)
 - organisat. Zusammenfassung der Fachkräfte für Arbeitssicherheit mit Arbeitsmedizinern
- Gesundheitszentren (2)
 - Anbieten von Fitnessstrainings, Nikotinentwöhnungen, Rückenschulen etc.

empfehlenswert: Verhältnis- und Verhaltensprävention