



Wolfgang Weber/Wolfgang Mayrhofer  
Werner Nienhüser/Rüdiger Kabst

# Lexikon Personal- wirtschaft

2. Auflage

**eBook**

**SCHÄFFER  
POESCHEL**



Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,  
vielen Dank, dass Sie dieses E-Book erworben haben. Damit Sie das Produkt optimal nutzen können, möchten wir Sie gerne auf folgende Navigationsmöglichkeiten hinweisen:

Die Verlinkungen im Text ermöglichen Ihnen eine schnelle und komfortable Handhabung des E-Books. Um eine gewünschte Textstelle aufzurufen, stehen Ihnen im Inhaltsverzeichnis und im Register als Link gekennzeichnete Kapitelüberschriften bzw. Seitenangaben zur Verfügung.

Zudem können Sie über das Adobe-Digital-Editions-Menü »Inhaltsverzeichnis« die verlinkten Überschriften direkt ansteuern.

Erfolgreiches Arbeiten wünscht Ihnen  
der Schäffer-Poeschel Verlag



---

Wolfgang Weber/Wolfgang Mayrhofer/  
Werner Nienhüser/Rüdiger Kabst

# **Lexikon Personalwirtschaft**

2., aktualisierte und komplett überarbeitete Auflage

2005

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

---

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar

e-book ISBN 978-3-7992-6131-9

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2010 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH  
[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)  
[info@schaeffer-poeschel.de](mailto:info@schaeffer-poeschel.de)  
Einbandgestaltung: Willy Löffelhardt  
Satz: Johanna Boy, Brennborg

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Tochterunternehmen der Verlagsgruppe Handelsblatt

---

# Vorwort zur 2. Auflage

Nach der erfolgreichen Markteinführung der Erstauflage dieses Werks, damals noch unter dem Titel »Grundbegriffe der Personalwirtschaft«, sind zwischenzeitlich eine ganze Reihe neuer Aspekte in unserem Fach aufgetaucht, die eine Aktualisierung und Neubearbeitung des Buches notwendig gemacht haben. Hierfür konnte mit Rüdiger Kabst, Professor für Personalwirtschaft an der Justus-Liebig-Universität Gießen, ein weiterer Co-Autor gewonnen werden, so dass die 2. Auflage nun von vier Autoren gemeinsam verantwortet wird.

Wie bisher war für jedes Stichwort ein Autor zuständig, der auch die spezifische Aussage des Textes vertritt. Dies ist jeweils durch ein Namenskürzel (k, m, n oder w) angegeben. Dabei wurde das bewährte Konzept der »Grundbegriffe« beibehalten. Das systematische Stichwortverzeichnis gibt einen Gesamtüberblick über den Inhalt des Buches. Weiterführende Literaturangaben sollen zur vertiefenden Beschäftigung mit dem jeweiligen Thema anregen. Ein Sachregister hilft bei der Suche spezifischer Aspekte. Im Literaturverzeichnis sind alle angeführten Quellen und weiterführende Texte erfasst. Darüber hinaus wurde weiterhin angestrebt, den gesamten deutschsprachigen Raum zu erfassen und die Besonderheiten einzubeziehen, die in Österreich und in der Schweiz bestehen. Somit leistet auch die zweite Auflage wieder einen wertvollen Beitrag zur Orientierung auf dem großen und stetig mehr an Bedeutung gewinnenden Gebiet der betrieblichen Personalarbeit.

Allen Kollegen und Autoren, deren Gedanken in dieses Buch eingeflossen sind, sind wir zu großem Dank verpflichtet. Frau Vera Homann-Kania, Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Personalwirtschaft an der Universität Paderborn, leistete die umfangreiche Redaktions- und Koordinationsarbeit. Darüber hinaus war sie uns im besten Sinne Lektorin: Texte wurden lesbarer, Literaturverzeichnisse aktueller und inhaltliche Ausführungen vollständiger. Wir danken ihr für die vorbildlich professionelle Arbeitsweise und effiziente Koordination sowie Kommunikation zwischen den vier Autoren und den Verlagsmitarbeitern. Ferner gebührt unser Dank ganz besonders Frau Claudia Dreiseitel vom Schäffer-Poeschel Verlag für ihre höchst qualifizierte und intensive Betreuung des Werkes.

Januar 2005

Wolfgang Weber  
Wolfgang Mayrhofer  
Werner Nienhüser  
Rüdiger Kabst

---

# Vorwort zur 1. Auflage

Dieses Buch soll Studierenden und Praktikern eine erste begriffliche Orientierung auf dem Gebiet der Personalwirtschaft bieten. Es umfaßt rund 600 Grundbegriffe, die im Zentrum der Personalwirtschaft stehen.

Die »Grundbegriffe der Personalwirtschaft« sind an der Universität Paderborn entstanden; sie orientieren sich an dem Lehrkonzept des Faches an dieser Hochschule. Das systematische Stichwortverzeichnis, das am Beginn des Buches abgedruckt wurde, ist nach diesem Konzept gegliedert: Es umfaßt die Kennzeichnung des Faches Personalwirtschaft, die personalwirtschaftlichen Aufgabenfelder, die theoretischen Grundlagen, die das verhaltenswissenschaftliche und das ökonomische Theorienspektrum einschließen, die Methoden des Faches sowie die institutionellen und rechtlichen Grundlagen bzw. Rahmenbedingungen. Die methodischen Grundlagen zielen einerseits auf die Unterstützung personalwirtschaftlicher Entscheidungen, wobei auf das methodische Instrumentarium der Wirtschaftswissenschaften zurückgegriffen wird; sie zielen aber auch auf die Personalforschung, weil Personalfachleute die Ergebnisse der wissenschaftlichen Personalforschung nachvollziehen und kritisch bewerten können müssen und im übrigen auch selbst Personalforschung betreiben, wenn sie zum Beispiel eine Untersuchung über den Anstieg von Fluktuation oder Absentismus durchführen bzw. in Auftrag geben.

Da ein Autor bis 1985 Professor für Personalwirtschaft in Wien war und ein Mitautor, der aus Österreich stammt und nach vorübergehender Tätigkeit in Paderborn jetzt wieder an der Wirtschaftsuniversität Wien tätig ist, war es uns gemeinsam ein Anliegen, auch die österreichischen Rahmenbedingungen in die Stichworterläuterungen aufzunehmen. Soweit uns dies möglich war, haben wir auch versucht, die in der Schweiz geltenden Rahmenbedingungen anzusprechen, um den deutschsprachigen Raum möglichst komplett zu erfassen.

Vor diesem Hintergrund werden in diesem Buch die Grundbegriffe der Personalwirtschaft bzw. des Personalwesens oder Personalmanagements erläutert und definiert. In kurzen Darstellungen wird in die Hauptsachgebiete eingeführt. Durch weiterführende Literaturhinweise soll die tiefergehende Beschäftigung mit dem jeweiligen Thema erleichtert werden. Durch das System der Grundbegriffe und die internen Verweise wird versucht, die wichtigsten Teilgebiete der Personalwirtschaft zumindest im Überblick darzustellen, ohne daß damit der Anspruch eines Lehrbuches erhoben wird. Natürlich kann dieser Band auch kein so umfassendes Werk wie das Handwörterbuch des Personalwesens ersetzen. Die einführenden Texte in diesem Buch sollen zu den Lehrbüchern des Faches und wichtigen Diskussionsbeiträgen in der Fachliteratur hinführen.

Das Gesamtkonzept der Texte verantworten die Autoren gemeinsam. Für jedes Stichwort war jedoch ein Autor zuständig, der auch die spezifische Aussage seines Textes vertritt; dies ist jeweils durch ein Namenskürzel (w, m oder n) angegeben.

Bei der Realisierung des Projektes, insbesondere beim Überprüfen der Verweise und der Literaturangaben, beim Formatieren der Druckvorlagen und der Lösung weiterer technischer Probleme hatten wir viele Helfer. Ihnen allen, be-

---

sonders aber Rüdiger Kabst, der den größten Teil der technischen Aufgaben bei der Drucklegung übernommen hat, danken wir herzlich.

März 1993

Wolfgang Weber  
Wolfgang Mayrhofer  
Werner Nienhäuser

---

# Benutzerhinweise

Dieses Taschenwörterbuch basiert auf einem hierarchischen Begriffssystem, das nachfolgend als systematisches Stichwortverzeichnis zur Orientierung abgedruckt ist. Es bildet die »Landkarte« über den Inhalt dieses Buches und hilft, einzelne Stichwörter den Oberbegriffen zuzuordnen bzw. zu Oberbegriffen weitere Stichwörter zu finden und die Verbindung zwischen den Stichwörtern erkennen zu können. Neben den Stichwörtern mit den dazugehörigen Ausführungen sind Verweisstichwörter vorhanden. Ein Beispiel: Industrial Relations ↗ Arbeitsbeziehungen. Wenn Sie also das Stichwort Industrial Relations suchen, finden Sie dort keinen Text, sondern einen Verweis auf das Stichwort »Arbeitsbeziehungen«, das den erläuternden Text enthält.

Die Grundbegriffe der Personalwirtschaft sind in diesem Buch alphabetisch geordnet. Bei Begriffen, die aus Substantiv und Adjektiv zusammengesetzt sind, orientiert sich die Einordnung am Substantiv. Beispiel: Bildungsarbeit, betriebliche. Wenn ein zusammengesetzter Grundbegriff sprachlich als Einheit verwendet wird, dann orientiert sich die Einordnung am vorangestellten Adjektiv. Beispiel: Kollektives Arbeitsrecht.

Innerhalb der einzelnen Grundbegriffe erfolgen Verweise, wenn Sachverhalte erwähnt werden, die in anderen Grundbegriffen behandelt sind. Beispiel: Ein Experiment ist eine wiederholbare ↗ Beobachtung unter kontrollierten Bedingungen.

Im Text wird der leichten Lesbarkeit wegen generell die männliche Form der Begriffe verwendet, sie steht jeweils stellvertretend auch für die weibliche Form.

Das Sachregister am Ende des Buches bildet eine alphabetische Zusammenstellung aller Grundbegriffe und der wesentlichen sonstigen Begriffe, die bei den Ausführungen erwähnt werden. Dabei erfolgt jeweils ein Hinweis auf die Seitenzahlen auf denen diese Begriffe zu finden sind.

Bei der Literatur werden zum einen selbstverständlich die jeweils direkt verwandten Quellen angegeben. Darüber hinaus wird in vielen Fällen ergänzend auf ein oder zwei Quellen hingewiesen, die zu dem jeweiligen Grundbegriff weiterführend hilfreich sind. Im Literaturverzeichnis finden sich beide Arten von Angaben alphabetisch geordnet. Es erübrigt sich fast zu bemerken, dass andere, weitere Quellen für ein Studium des Faches Personalwirtschaft – ob an einer Hochschule, an anderen Bildungseinrichtungen oder weniger formalisiert im selbst organisierten Lernen – sinnvoll und notwendig sind. Wir haben dennoch auf die Zusammenstellung weiterer Literaturhinweise verzichtet, weil dies den Rahmen des Buches gesprengt hätte.

# Systematisches Stichwortverzeichnis

## Teil 1: Gegenstand des Fachs

### **Personalwirtschaft**

Handlungsspielraum bei Personal-  
entscheidungen  
Human Resource Management  
Konfliktorientierter Ansatz  
Personal  
Personalarbeit  
Personalberatung  
Personalführung  
Personalleiterschaft  
Personalmanagement  
Personalmarketing  
Personalpolitik  
Personalverwaltung  
Personalwesen  
Personalwirtschaftliche Konzeptionen  
Harvard-Ansatz  
Michigan-Ansatz  
Realwissenschaften  
Strategisches Personalmanagement  
Systemorientierter Ansatz  
Ziele, personalwirtschaftliche

### **Nachbardisziplinen**

Arbeitsmedizin  
Arbeitsökonomie  
Arbeitsphysiologie  
Arbeitswissenschaft  
Ergonomie  
Organisationspsychologie  
Organisationssoziologie

## Teil 2: Aufgabenfelder

### **Personalbereitstellung**

Personalstruktur  
Diversity Management  
  
Personalbedarf  
Absentismus  
Personalausstattung  
Personalbedarfsermittlung  
Personalbestand  
Reservehaltung im Personalbereich  
Überdeckung, personelle  
Unterdeckung, personelle

### **Personalbeschaffung**

Auswahlrichtlinien  
Bewerbung  
Bewerbungsunterlagen  
Einstellungsgespräch  
Einstellungsgespräch  
Einstellungsgespräch  
Leiharbeitskräfte  
Personalakquisition  
Personalauswahl  
Personalbeschaffungspolitik  
Personalbeschaffungspotenzial  
Personaleinführung  
Personalfragebogen  
Personalleasing  
Personalwerbung  
Referenzen  
Stellenanzeigen  
Stellenausschreibung, inner-  
betriebliche

### **Personalabbau**

Personalfreisetzung  
Austrittsinterview  
Downsizing  
Gleitender Ruhestand  
Kündigung  
Outplacement

*Personaleinsatz*

Arbeitsanalyse  
Arbeitszeitkonten  
Arbeitszeitmodelle  
Arbeitszeitregelung  
Arbeitszeitverkürzung  
Aufgabenanalyse  
Call-Center  
Flexible Arbeitszeit  
Flexibilisierung  
Gleitende Arbeitszeit  
Heimarbeit  
Job Sharing  
KAPOVAZ  
Kurzarbeit  
Mehrfachqualifikation  
Pausen  
Personalzuordnungsproblem  
Stellenplan  
Stellenbeschreibung  
Teilzeitarbeit  
Tearbeit

**Anreizgestaltung  
Kompensation***Lohn*

Akkordlohn  
Akkordrichtsatz  
Anforderungsprofil  
Äquivalenzprinzip  
Arbeitnehmererfindungen  
Arbeitsbewertung  
Ecklohn  
Effektivlohn  
Gehalt  
Gehaltsgruppen  
Genfer Schema  
Leistungslohn  
Lohnfindung  
Lohnformen  
Lohngerechtigkeit  
Lohngruppe  
Lohn- und Gehaltsabrechnung  
Lohnnebenkosten  
Lohnpolitik  
Mindestlohntarif  
Normalleistung

Pensumlohn  
Polyvalenzlohn  
Potenziallohn  
Prämienlohn  
Zeitlohn

*Mitarbeiterbeteiligung*

Beteiligungsmodelle  
Erfolgsbeteiligung  
Gratifikationen  
Kapitalbeteiligung  
Laboristische Kapitalbeteiligung  
Management-Buy-Out  
Partnerschaft, betriebliche  
Vermögensbildung  
Wertschöpfung, betriebliche

*Arbeitsqualität*

Arbeitsbedingungen  
Arbeitsgruppen, teilautonome  
Arbeitsgestaltung  
Arbeitshygiene  
Arbeitsinhalte  
Arbeitsicherheit  
Arbeitsstrukturierung  
Arbeitssystem  
Arbeitsteilung  
Aufgabenverteilung  
Humanisierung der Arbeit  
Job enlargement  
Job enrichment  
Job rotation  
Pausen  
Qualitätszirkel  
Technikfolgenabschätzung  
Teilautonome Arbeitsgruppen  
Umwelteinflüsse

*Mitarbeiterbetreuung*

Alkohol am Arbeitsplatz  
Arbeitsunfall  
Arbeitsunfähigkeit  
Berufskrankheiten

*Sozialleistungen, betriebliche*

Altersversorgung, betriebliche  
Belegschaftsverpflegung  
Betriebsarzt  
Betriebsfeste

Betriebskrankenkassen  
 Betriebsrenten  
 Betriebssport  
 Cafeteria-Systeme  
 Freizeit  
 Freizeitangebote, betriebliche  
 Sozialarbeit, betriebliche  
 Sozialeinrichtungen, betriebliche  
 Sozialpolitik, betriebliche  
 Werksärztlicher Dienst  
 Werksbücherei  
 Wohnungswesen, betriebliches  
 Werkswohnungen

### **Qualifizierung und Förderung**

#### *Berufsbildung*

##### *Bildungsarbeit, betriebliche*

Berufsbildungsforschung  
 Berufsbildungssystem  
 Bildungsurlaub  
 Bundesinstitut für Berufsbildung  
 Computerunterstütztes Lernen  
 Erwachsenenbildung  
 Evaluierung  
 Lerntransfer  
 Mehrfachqualifikation  
 Qualifikation  
 Schlüsselqualifikationen  
 Soziale Kompetenz  
 System- und Methodenkompetenz

#### *Berufsausbildung*

Anlernen  
 Ausbilder  
 Ausbildungsberufe  
 Ausbildungsberufsbild  
 Ausbildungskapazität  
 Ausbildungsmethoden  
 Ausbildungsordnungen  
 Ausbildungsplanung  
 Ausbildungsrahmenplan  
 Ausbildungsvergütung  
 Ausbildungsvertrag  
 Auszubildende  
 Duales System  
 Erstausbildung, berufliche  
 Lehrling  
 Lehrwerkstatt

Lehrlingsentschädigung  
 Lernorte  
 Trainee  
 Traineeprogramm

#### *Fortbildung*

#### *Weiterbildung*

#### *Umschulung*

Führungskräfteweiterbildung  
 Lebenslanges Lernen  
 Lernstatt  
 Selbstlernkonzepte  
 Weiterbildungsbedarf  
 Weiterbildungserfolg  
 Weiterbildungskosten  
 Weiterbildungsträger  
 Weiterbildungsverhalten  
 Weiterbildungsziele

#### *Personalentwicklung*

Beratungs- und Förderungs-  
 gespräch  
 Coaching  
 Dual-Career-Couples  
 Frauenförderung  
 Karriere  
 Karrierephasen  
 Karriereplanung  
 Management Development  
 Nachwuchskräfteförderprogramm  
 Personalentwicklungssystem  
 Potenzialbeurteilung  
 Selbstentwicklung

#### *Verhaltenssteuerung*

Organisation  
 Arbeitsorganisation  
 Arbeitsteilung  
 Änderungen, tief greifende  
 Change Agent  
 Dezentralisierung der  
 Personalarbeit  
 Disziplin  
 Firmenwitze  
 Fit-Modelle  
 Geplanter organisatorischer  
 Wandel  
 Informationswesen,  
 betriebliches

- Betriebsbesichtigung  
 Betriebszeitung  
 Kommunikation, innerbetriebliche  
 Mitarbeitergespräche  
 Rundschreiben  
 Werkzeitschriften  
 KVP (kontinuierlicher Verbesserungsprozess)  
 Organisation des Personalwesens  
 Organisationales Lernen  
 Organisationsentwicklung  
 Organisationsklima  
 Organisationskultur  
 Organisationsstruktur  
 Organisatorische Anpassungsprozesse  
 Organisatorische Regelungen  
 Outsourcing  
 Reorganisation
- Führung  
 Empowerment  
 Führungserfolg  
 Führungsgrundsätze  
 Führungskräfte  
 Führungsmodelle  
 Management-by-Konzepte  
 Mitarbeiter  
 Reifegrad der Führung  
 Sexualität am Arbeitsplatz  
 Verhaltensgitter  
 Vorgesetzter  
 Vroom-Yetton-Modell  
 3-D-Modell von Reddin
- Internationale Personalarbeit*  
 Arbeitnehmerentsendungen  
 Auslandseinsatz von Mitarbeitern  
 Beschäftigte in internationalen Unternehmen  
 Interkulturelles Training  
 Internationale Kompensation  
 Internationale Personalentwicklung  
 Internationale Rekrutierung  
 Internationale Stellenbesetzungsstrategien  
 Repatriierung
- Teil 3: Theoretische Grundlagen**
- Theorien, personalwirtschaftlich relevante***  
***Theorien, ökonomische***
- Verhaltenswissenschaften***
- Arbeitsfähigkeit*  
*Arbeitsleistung*  
*Arbeitsverhalten*  
*Menschenbild*  
*Verhalten*
- Lernen*  
*Lerntheorien*  
 Belohnung und Bestrafung  
 Beobachtungslernen  
 Kognitive Lerntheorien  
 Konditionierung  
 Lerntransfer  
 Reiz-Reaktions-Theorien  
 Verstärkung
- Entscheidung*  
*Entscheidungstheorie*  
 Austrittsentscheidung  
 Beeinflussungsstrategien  
 Dissonanztheorie  
 Eintrittsentscheidung  
 Gruppenentscheidung  
 Kognitive Dissonanz  
 Kollektive Entscheidungen  
 Problemhandhabung  
 Problemlösen  
 Risikoschub  
 Teilnahmeentscheidung
- Motivation*  
*Motivationstheorien*  
 Abwehrmechanismen  
 Aktivierungstheorie  
 Angst  
 Anspruchsniveau  
 Arbeitsbereitschaft  
 Arbeitsmoral  
 Arbeitszufriedenheit  
 Arbeitsmotivation  
 Austauschtheorien

- Bedürfnis  
 Bedürfnishierarchie  
 Dissonanztheorie  
 Entfremdung  
 Equity-Theorie  
 ERG-Konzept  
 Erwartungs-Valenz-Theorie  
 Gleichheitstheorie  
 Leistungsmotivationstheorien  
 Motivieren  
 Reaktanztheorie  
 Zwei-Faktoren-Theorie
- Gruppe*
- Arbeitsgruppe  
 Attributionstheorie  
 Autorität  
 Einstellung  
 Groupthink  
 Gruppenarbeit  
 Gruppendruck  
 Gruppenentwicklung  
 Gruppenleistung  
 Gruppennormen  
 Gruppenstruktur  
 Human Relations  
 Identifikation  
 Innere Kündigung  
 Interaktion  
 Konflikt  
 Konflikthandhabung  
 Konfliktursachen  
 Konfliktverläufe  
 Macht  
 Mobbing  
 Rolle  
 Team  
 Teamarbeit  
 Teamentwicklung
- Führungstheorien*
- Eigenschaftstheorie der Führung  
 Führungsstil  
 Führungssubstitute  
 Kontingenzansatz der Führung  
 Ökonomische Theorien  
 der Führung  
 Weg-Ziel-Theorie
- Organisationstheorie*
- Anreiz-Beitrags-Theorie  
 Betriebsklima  
 Betriebswirtschaftliche  
 Organisationslehre  
 Bürokratieansatz  
 Mikropolitik  
 Managementlehre  
 Neue Managementkonzepte  
 Organisationsanalyse  
 Organisationsdemographie  
 Organisationsdiagnose  
 Personalökonomie  
 Resource-based-view  
 Resource-Dependence-Ansatz  
 Situativer Ansatz  
 Sozialisation  
 Theorie der Eigentumsrechte  
 Transaktionskostentheorie  
 Verhaltenswissenschaftliche  
 Entscheidungstheorie
- Eignungsdiagnostik*
- Assessment-Center-Verfahren  
 Beurteilungsfehler  
 Beurteilungsverfahren  
 Biographischer Fragebogen  
 Eignung  
 Eignungskoeffizient  
 Eignungsprofil  
 Einstellungsgespräche  
 Einstellungsinterview  
 Graphologie  
 Intelligenz  
 Intelligenztests  
 Lebenslaufanalyse  
 Leistungsbeurteilung  
 Leistungsbewertung  
 Leistungstests  
 Personalbeurteilung  
 Persönlichkeit  
 Persönlichkeitstests  
 Projektive Testverfahren  
 Test  
 Testbatterie  
 Vorgesetztenbeurteilung

**Arbeitsmarkt**

**Arbeitsmarkttheorien**

Arbeitsmarkt, interner  
 Arbeitsmarktforschung  
 Arbeitslosigkeit  
 Bildungsökonomie  
 Effizienzlohntheorie  
 Eintrittsarbeitsplätze  
 Fluktuation  
 Humankapitaltheorie  
 Insider-Outsider-Theorie  
 Kontrakttheorie  
 Mobilität  
 Radikalökonomische Theorie  
 Randbelegschaft  
 Segmentationsansätze  
 Stammebelegschaft  
 Suchtheorie

Kontingenztabellen-Analyse  
 Korrelationsanalyse  
 Zusammenhangsmaße  
 Datenanalyse, multivariate  
 Clusteranalyse  
 Faktorenanalyse  
 Pfadanalyse  
 Regressionsanalyse  
 Varianzanalyse

*Hypothesentest*  
 Nullhypothese  
 Signifikanz

*Messen*  
*Messtheorie*  
 Skalenniveau

*Gütekriterien*  
 Objektivität  
 Reliabilität  
 Validität

**Teil 4: Methoden**

**Empirische Sozialforschung**

**Forschungsmethoden**

**Personalforschung**

*Datengewinnung,*  
*Methoden der*  
 Befragung  
 Beobachtung  
 Daten  
 Dokumentenanalyse  
 Einzelfallstudie  
 Experiment  
 Fragebogen  
 Gruppendiskussion  
 Interview  
 Mitarbeiterbefragung  
 Quantitative Methoden  
 Repräsentativerhebung  
 Soziogramm  
 Soziometrische Verfahren  
 Teilerhebung  
*Datenanalyse*  
 Datenanalyse, univariate  
 Positionsmaße  
 Streuungsmaße  
 Datenanalyse, bivariate

**Methoden zur Entscheidungs-  
 unterstützung**

*Bewertungsmethoden*  
*Frühwarnsystem*  
*Delphimethode*  
*Gemeinkosten-Wertanalyse*  
*Kosten-Nutzen-Analyse*  
*Kreativitätsmethoden*  
*Prognosemethoden*  
*Simulation*  
*Szenariotechnik*  
*Trendextrapolation*  
*Nutzwertanalyse*  
*Technikfolgen-Abschätzung*  
*Wertanalyse*

*Methoden der Prozessplanung*  
 Netzplantechnik

*EDV im Personalbereich*  
 Hardware  
 Software

*Personalinformationssystem*  
 Arbeitsplatzdaten

- Arbeitsplatzdatenbank  
 Datenbank  
 Datenschutz  
 Methoden- und Modellbank  
 Personaldaten  
 Personalakte  
 Personalkartei  
 Personaldatenbank
- Personalplanung*  
 Integrationsstufen der Personalplanung  
 Rosenkranzformel  
 Schichtwechselplan  
 Skontrationsmethode  
 Ungarn-Methode
- Rechnungswesen, betriebliches*  
 Budget  
 Humanvermögensrechnung  
 Investitionsrechnung  
 Jahresabschluss  
 Kostenrechnung  
 Personalaufwand  
 Personalkennziffern  
 Personalkosten  
 Personalstatistik  
 Sozialbilanz
- Personal-Controlling*
- Teil 5: Institutioneller und rechtlicher Rahmen**
- Arbeitsbeziehungen***  
***Industrial Relations***  
***Unternehmensverfassung***
- Sozialpartnerschaft (Österreich)*  
*Aufsichtsrat*  
*Belegschaftsversammlungen (Österreich)*  
*Betriebsausschuss (Deutschland)*  
*Betriebsausschuss (Österreich)*  
*Betriebsrat*  
*Betriebsvereinbarung*  
*Betriebsverfassungsgesetz*  
*Betriebsverfassungsrecht*
- Betriebsversammlung*  
*Deregulierung*  
*EU-Institutionen*  
*EU-Recht*  
*Euro-Betriebsrat*  
*Friedensabkommen (Schweiz)*  
*Konzernbetriebsrat*  
*Mitbestimmungsrecht (Deutschland)*  
*Mitbestimmungsrecht (Österreich)*  
*Personalplanungsausschuss*  
*Personalvertretungsrecht*  
*Satzung (Österreich)*  
*Sprecherausschuss*  
*Wirtschaftsausschuss*
- Akteure der Arbeitsbeziehungen***
- Personalleitung*  
 Arbeitsdirektor  
 Personalabteilung  
 Personalleiter  
 Personalreferent  
 Arbeitnehmer  
 Angestellte  
 Arbeiter  
 Arbeitnehmer, ältere  
 Arbeitnehmer, ausländische  
 Arbeitnehmer, behinderte  
 Arbeitnehmer, weibliche  
 Leitende Angestellte  
 Mitarbeiter  
 Minoritäten im Betrieb
- Gewerkschaften*  
 Christlicher Gewerkschaftsbund Deutschlands  
 Christlichnationaler Gewerkschaftsbund (NG) (Schweiz)  
 Deutscher Beamtenbund  
 Deutsche Angestellten-gewerkschaft  
 Deutscher Gewerkschaftsbund  
 Österreichischer Gewerkschaftsbund  
 Schweizerischer Gewerkschaftsbund  
 Travail.Suisse  
 Vertrauensleute  
 Vereinigung Schweizerischer Angestelltenverbände (VSA)

<i>Arbeitgeber</i>	Diskriminierung
<i>Arbeitgeberverbände</i>	Elternzeit
Kammern	Entlassung
Arbeiterkammern (Österreich)	Erziehungsurlaub
Arbeitnehmerkammern	Geringfügige Beschäftigung
Handelskammern	Gleichbehandlungsrichtlinien
Handwerkskammern	Karenztage
Industrie- und Handelskammern	Kündigung
<i>Internationale Arbeitsorganisation</i>	Kurzarbeit
Internationale Arbeitsnormen	Probezeit
Internationales Arbeitsamt	Sabbatical
<i>Bundesanstalt für Arbeit</i>	Selbständige
Arbeitsamt	Teilzeitarbeit
Arbeitsvermittlung	Urlaub
AGP	Werkvertrag
Deutsche Gesellschaft für Personal-	Zeugnis
führung	Kollektives Arbeitsrecht
Deutsche Gesellschaft für Personal-	Aussperrung
wesen	Kollektivvertrag
REFA-Verband für Arbeitsstudien	Kollektivvertragsverhandlungen
und Betriebsorganisation	Sozialplan
<b>Rechtliche Rahmenbedingungen</b>	Streik
<b>der Personalarbeit</b>	Tarifverhandlungen
<i>Arbeitsrecht</i>	Tarifvertrag
Individualarbeitsrecht	Tarifvertragsrecht
Abfertigung	Arbeitsschutzrecht
Abfindung	Behindertenschutz
Abmahnung	Mutterschutz
Arbeitnehmerüberlassung	Unfallschutz
Arbeitsordnung	Arbeitsgerichtsbarkeit
Arbeitsvertrag	Sozialversicherungsrecht
Atypische Beschäftigungs-	Arbeitslosenversicherung
verhältnisse	Knappschaftsversicherung
Änderungskündigung	Krankenversicherung
	Rentenversicherung
	Unfallversicherung

Anmerkung: Stichwörter, die sich speziell auf Österreich oder die Schweiz beziehen, sind mit einem entsprechenden Hinweis gekennzeichnet. Ein entsprechender Hinweis bei Stichwörtern, die sich ausschließlich oder überwiegend auf Deutschland beziehen, unterbleibt in der Regel. Ausnahme: Das gleiche Stichwort wird doppelt behandelt, z.B. Betriebsausschuss (Deutschland) und Betriebsausschuss (Österreich).

Einige Stichwörter wurden mehreren Oberbegriffen zugeordnet. Sie sind deshalb zwei- oder mehrfach in diesem Systematischen Stichwortverzeichnis zu finden.

# A

## Abfertigung (Österreich)

Die betriebliche Mitarbeitervorsorge (Abfertigung »neu«) ist ein verändertes Abfertigungs- bzw. Vorsorgesystem, das im Gegensatz zu seinem Vorgänger beitragsorientiert ist. Die Regelung ist mit 1. Juli 2002 in Kraft getreten und auf alle privatrechtlichen Arbeitsverhältnisse anzuwenden, die dem österreichischen ↑ Arbeitsrecht unterliegen und die nach dem 31.12.2002 aufgenommen wurden oder für die eine Übertrittsvereinbarung gem. § 47 (1) BMVG besteht. Rechtsgrundlage ist das Betriebliche Mitarbeitervorsorgesetz (BMVG).

In diesem Sinne muss der ↑ Arbeitgeber an die Krankenkasse den so genannten MV-Beitrag in der Höhe von 1,53 % des monatlichen Entgelts der ↑ Arbeitnehmer, die unter das BMVG fallen und deren Arbeitsverhältnis länger als ein Monat dauert, zur Weiterleitung an die Mitarbeitervorsorge-Kasse einzahlen. Diese Beitragspflicht erstreckt sich auch für Zeiträume, in denen der Arbeitnehmer auf Präsenz-, Ausbildungs- oder Zivildienst ist oder Anspruch auf Wochen- oder Krankengeld hat. Allerdings verändern sich jeweils in unterschiedlichem Ausmaß die Bemessungsgrundlagen. Keine Leistungsansprüche entstehen während des Bezugs des Kinderbetreuungsgeldes, der Bildungskarenz (↑ Sabbatical) oder der Familienhospizkarenz.

Nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses hat der ↑ Arbeitnehmer Anspruch auf Abfertigung, sofern er nicht selbst gekündigt hat, eine Entlassung verschuldet hat, ungerechtfertigt ausgetreten ist oder nicht bereits drei Ein-

zahlungsjahre absolviert hat. Die Auszahlung kann jedoch erst bei Anspruch einer Abfertigung bei Beendigung eines oder mehrerer darauf folgender Arbeitsverhältnisse verlangt werden, es sei denn, der Arbeitnehmer hat Anspruch auf vorzeitige Alterspension oder stand seit mindestens 5 Jahren in keinem Arbeitsverhältnis mehr. Besteht ein solcher, hat der Arbeitnehmer die Wahl zwischen vier Verfügungsmöglichkeiten: er kann direkte Auszahlung verlangen, den Betrag weiterhin in der bisherigen MV-Kasse veranlagern, in die MV-Kasse des neuen Arbeitgebers übertragen oder an ein Versicherungsunternehmen, ein Kreditinstitut oder eine Pensionskasse verrenten. Im Falle des Todes gebührt den Erben Anspruch auf Abfertigung. Die Höhe der Abfertigung ergibt sich aus den eingezahlten Beiträgen zuzüglich Veranlagungserträgen abzüglich der Verwaltungskosten.

*Literatur:* Ortner, W.; Ortner, H. 2003: Personalverrechnung in der Praxis. Rechtliche Grundlagen, Erläuterungen, gelöste Beispiele, Frankfurt, Wien (m)

## Abfindung

Abfindungen sind Zahlungen des Arbeitgebers an ↑ Arbeitnehmer zur Abgeltung eines Rechtsanspruchs im Zuge der ↑ Beendigung des Arbeitsverhältnisses. Sie werden – anders als die ↑ Abfertigung – vom Arbeitsgericht (↑ Arbeitsgerichtsbarkeit) festgesetzt oder zwischen den beteiligten Parteien während oder außerhalb eines Gerichtsverfahrens vereinbart.

Das Gericht kann im Rahmen des Kündigungsschutzgesetzes (KSchG) unter bestimmten Voraussetzungen (z.B. unwirksame  $\uparrow$  Kündigung durch den  $\uparrow$  Arbeitgeber, begründeter Antrag seitens einer beteiligten Partei) ein Arbeitsverhältnis gegen Zahlung einer Abfindung lösen. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn die ausgesprochene Kündigung zwar unwirksam, eine weitere Zusammenarbeit aber nicht mehr sinnvoll oder zumutbar ist. Nach dem  $\uparrow$  Betriebsverfassungsrecht besteht im Falle der Kündigung wegen Abweichens von einem Interessenausgleich oder wegen einer Betriebsänderung ohne vorherigem Versuch eines Interessenausgleichs die Möglichkeit, den Arbeitgeber zu einer Abfindungszahlung zu verpflichten (vgl. § 113 BetrVG).

Zwischen den Partnern werden Abfindungszahlungen häufig im Zuge einvernehmlicher Aufhebungsverträge mit weitgehender Gestaltungsfreiheit und nach dem Betriebsrentengesetz vereinbart.

Die Höhe der Abfindung ist nicht genau geregelt. Wichtigste Einflussfaktoren sind die Dauer der Betriebszugehörigkeit, die ökonomischen Verhältnisse der beteiligten Parteien, die Stellung des Arbeitnehmers in der  $\uparrow$  Organisation, der Grad der Ungültigkeit einer eventuellen Kündigung und die Möglichkeit für den Arbeitnehmer, einen neuen Arbeitsplatz zu finden. Die Höchstgrenze beträgt i.d.R. 12, in Ausnahmefällen 18 Monatsgehälter. Abfindungen sind nach § 3 Nr. 9 EstG steuerprivilegiert, d.h. es sind abhängig von der verbrachten Dienstzeit Grundbeträge steuerfrei, alle weiteren Bestandteile der Abfindung müssen mit dem halben Steuersatz versteuert werden.

Für  $\uparrow$  leitende Angestellte gelten Sonderregelungen, z.B. bei der Begründungspflicht des Auflösungsantrages.

*Literatur:* Löwisch, M. 1989: Taschenkommentar zum Betriebsverfassungsgesetz. Heidelberg; Schiefer, B. 1999: Arbeitsrecht im Überblick, Neuwied (m)

## Abmahnung

Eine Abmahnung liegt vor, wenn der  $\uparrow$  Arbeitgeber ein konkretes Fehlverhalten des Arbeitnehmers benennt, missbilligt und darauf hinweist, dass eine Versetzung oder  $\uparrow$  Kündigung erfolgt, wenn sich das genannte Verhalten wiederholt (Däubler 1998, S. 412). Eine verhaltensbedingte Kündigung ist nur dann gerechtfertigt, wenn ihr eine erfolglos gebliebene Abmahnung vorausging. Der  $\uparrow$  Arbeitnehmer muss die Möglichkeit haben, sein Verhalten zu ändern, bevor eine ordentliche Kündigung ausgesprochen wird.

Die Abmahnung muss rechtzeitig – schriftlich oder mündlich – nach dem Fehlverhalten erfolgen; wenn ein Pflichtverstoß mehr als ein Jahr zurückliegt, kann dieser nicht mehr abgemahnt werden. Die Abmahnung muss von einer Person ausgesprochen werden, die berechtigt ist, eine Versetzung oder Kündigung auszusprechen. Unzutreffende oder überreagierende Abmahnungen müssen auf Verlangen des Arbeitnehmers aus der Personalakte entfernt werden. Sämtliche Abmahnungen, die länger als zwei bis drei Jahre zurückliegen, sind aus der Personalakte zu tilgen.

*Literatur:* Däubler, W. 1998: Das Arbeitsrecht Bd. 2, 11. Aufl., Reinbek bei Hamburg (n)

## Absentismus

Absentismus bezeichnet das Fernbleiben eines  $\uparrow$  Arbeitnehmers von der Arbeit innerhalb der regulären betrieblichen  $\uparrow$  Arbeitszeit (vgl. auch  $\uparrow$  Teilnahmeentscheidung). In engeren Be-

griffsfassungen wird zusätzlich auf die Gründe für das Fehlen abgestellt.

Zur Messung werden häufig Kennziffern herangezogen, die den absoluten Wert der Fehlzeiten zu einer als normal angesehenen Basisgröße – z.B. gesamte Arbeitsstunden pro Periode – in Bezug setzen.

Als Ursachen für Absentismus gelten neben überbetrieblichen Faktoren wie Konjunktur oder gesetzlichen Vorschriften (z.B. Bildungsurlaub) überwiegend betriebliche und personale Faktoren. Hervorzuheben sind die Arbeitssituation, Anforderungen des Arbeitsplatzes, Gruppenstruktur, Verhalten der Vorgesetzten etc., die Einstellung zur Arbeit und die individuelle berufliche Qualifikation in Verbindung mit dem Rang in der organisationalen Hierarchie.

Fehlzeiten haben nicht nur Konsequenzen für den Arbeitsablauf und die Produktion durch zusätzliche Kosten für Ersatzkräfte etc. Sie berühren auch die bestehenden sozio-emotionalen Beziehungsgefüge.

Personalwirtschaftlich scheint eine Symptomkurierung, etwa durch verschärfte Kontrollen, wenig zielführend. Stattdessen empfiehlt sich ein Ansetzen an den Ursachen des als negativ angesehenen Absentismus. ↑ Arbeitsstrukturierung, ↑ Humanisierung der Arbeitswelt, ↑ Personalentwicklung u.Ä. rücken so in den Vordergrund.

*Literatur:* Marr, R. (Hrsg.) 1996: Absentismus: der schleichende Verlust an Wettbewerbspotential, Göttingen et al. (m)

## Abwehrmechanismen

In der psychoanalytischen Tradition FREUDs werden Abwehrmechanismen als unbewusste psychodynamische Vorgänge gesehen, welche im Dienste der Abwehr das durch ↑ Angst und ↑ Konflikt bedrohte Ich in seiner Funktions-

fähigkeit erhalten bzw. schützen. Abwehrmechanismen werden vom Ich gegen äußere und/oder innere Gefahren eingesetzt. Sie sollen bedrohliche, peinliche oder unerträgliche Triebansprüche und die damit verbundenen Vorstellungen, Erinnerungen und Affekte ins Unbewusste verweisen und ihnen den Zugang zum Bewusstsein verwehren. Abwehrmechanismen weisen eine gewisse Doppelgesichtigkeit auf. Einerseits ermöglichen sie als psychisches Regulativ das normale Funktionieren der inneren Organisation und liefern so einen Beitrag zu einer gesunden Persönlichkeit. Andererseits führen sie u.U. zu neurotischen Fehlhaltungen.

Zur Abwehr bedrohlicher Inhalte werden in der Regel verschiedene Abwehrmechanismen eingesetzt, z.B. als besonders wirksam die Verdrängung, daneben insbesondere Verleugnung (Negation), Rationalisierung, Projektion, Inkorporation, Identifikation mit dem Aggressor etc.

Abwehrmechanismen gewinnen vor allem im Zusammenhang mit der Erklärung von individuellem Verhalten an Bedeutung. In Bereichen wie ↑ Motivation, ↑ Personalführung etc. oder in den direkt auf Veränderung abzielenden Strategien wie ↑ Organisationsentwicklung oder ↑ geplanter Wandel ist die Anwendung dieses Interpretationskonzepts fruchtbar.

Kritisch wird angemerkt, dass Abwehr und Abwehrmechanismen nicht direkt beobachtbar, sondern nur indirekt über das Verhalten zu erkennen sind. Das bedingt eine gewisse Kompetenz seitens des Beobachters (z.B. Kollege, ↑ Vorgesetzter). Darüber hinaus ist weitgehend ungeklärt, wie das Ich aus den ihm zur Verfügung stehenden Abwehrmechanismen auswählt.

*Literatur:* Freud, A. 1991: Das Ich und die Abwehrmechanismen, Frankfurt/M. (m)

## AGP

Die Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft e.V. (AGP), gegr. 1950, hat über 400 Unternehmen und weitere Einzelpersonen als Mitglieder. Sie fördert die Idee der partnerschaftlichen Zusammenarbeit im Unternehmen (↑ Beteiligungsmodelle).

## Akkordlohn

Bemessungsgrundlage für den Akkordlohn ist das quantitative bzw. mengenmäßige Arbeitsergebnis. Deshalb wird auch vom Stücklohn gesprochen. Er wird wegen der engen und direkt messbaren Beziehung zwischen Leistung und Lohnhöhe auch als unmittelbarer ↑ Leistungslohn bezeichnet.

Ausgangspunkt für die Akkordentlohnung ist der Grundlohn bzw. Akkordrichtsatz, der dem Stundenlohn bei Erbringung der ↑ Normalleistung entspricht. Die Akkordrichtsätze werden tarifvertraglich vereinbart und liegen in der Regel um 15 bis 20 % über dem ↑ Zeitlohn für vergleichbare Arbeiten. Der im Vergleich zum Zeitlohn höhere Lohn wird gewährt, weil bei Akkordentlohnung eine größere Arbeitsintensität erreicht wird als bei anderen ↑ Lohnformen.

Als Akkordsatz wird entweder ein Lohnsatz pro Stück (Stückakkord, Geldakkord) oder – häufiger – eine Zeiteinheit pro Stück (Stückzeitakkord) vorgegeben. Die Festlegung der Akkordsätze erfolgt in der Regel aufgrund von ↑ Zeitstudien (↑ REFA), gelegentlich auch auf der Grundlage von ↑ Systemen vorbestimmter Zeiten. Die Vorgabe kann für einzelne Arbeitskräfte (Einzelakkord) oder für Arbeitsgruppen (Gruppenakkord) erfolgen. Neben dem dominierenden proportionalen Zusammenhang zwischen Menge und Lohnhöhe können auch nichtproportionale Beziehungen festgelegt werden. Voraussetzung für die Anwendung des Akkordlohnes

ist das Vorliegen von Akkordfähigkeit und Akkordreife. Sie liegt vor, wenn sich die Arbeitsgänge gleichförmig wiederholen, die Mengenergebnisse exakt erfassbar sind und durch die Arbeitskraft beeinflusst werden können. Die akkordfähigen Arbeiten sind erst dann akkord- bzw. vorgabenreif, wenn die organisatorischen und planerischen Voraussetzungen geschaffen sind. Die Arbeitsabläufe müssen von Störungen bereinigt sein. Diese Bedingungen sind im Zeichen der fortschreitenden Automatisierung in immer geringerem Umfang erfüllt. Die Bedeutung des Akkordlohnes nimmt deshalb ab.

*Literatur:* REFA-Verband für Arbeitsstudien 1987: Methodenlehre des Arbeitsstudiums, Teil Entgelt differenzierung, München; Hentze, J. 1995: Personalewirtschaftslehre 2, 6. Aufl., Bern et al.; Schanz, G. 2000: Personalewirtschaftslehre, 3. Aufl., München (w)

## Akkordreife ↑ Akkordlohn

### Akkordrichtsatz

Der Akkordrichtsatz ist das bei Anwendung des ↑ Akkordlohnes tarifvertraglich festgelegte Entgelt für eine bei ↑ Normalleistung erbrachte Arbeitsstunde. Er ist Basis für die Lohnermittlung bei der Akkordentlohnung.

Der Akkordrichtsatz liegt in der Regel 15 bis 20% über dem Zeitlohn für eine vergleichbare Tätigkeit. Damit wird die höhere Leistungsintensität berücksichtigt, die durch die arbeitsorganisatorischen Vorkehrungen zur Schaffung der Anwendungsmöglichkeit des Akkordlohnes entsteht. (w)

### Aktivierungstheorie

Die Aktivierungstheorie ist eine der ↑ Motivationstheorien, die sich primär mit kognitiven Prozessen bzw. deren motivationalen und intrapersonalen Grundlagen beschäftigt.

Sie geht vor allem von Ergebnissen der Tierpsychologie, der Neurophysiologie (insbesondere der Gehirnforschung) und der Lerntheorie (↑ Lerntheorien) aus. Es wird postuliert, dass Menschen einen Zustand mittlerer Aktivierung oder Erregung anstreben bzw. beibehalten wollen. Diese Verfassung wird im Hinblick auf Leistungsbereitschaft und Gefühlslage als optimal angesehen. Eine Über- bzw. Unterschreitung dieses Zustandes, z.B. durch starken Stress oder langweilige Arbeit, hat sowohl auf die Leistungsbereitschaft als auch auf die Gefühlslage einen negativen Einfluss. Sie bewirkt den Versuch der Wiederherstellung eines Zustands, der subjektiv als mittlerer Erregungszustand empfunden wird. Zwischen Leistungsdisposition bzw. Gefühlstonus und Aktivationsniveau ergibt sich also ein umgekehrt u-förmiger Zusammenhang.

Für das betriebliche ↑ Personalwesen hat die Aktivierungstheorie erhebliche Bedeutung. Anwendungsbereich ist insbesondere die ↑ Arbeitsstrukturierung und Aufgabenstrukturierung, die eine entsprechend anregend gestaltete Arbeit zum Ziel hat. Gleiches gilt für die Erklärung der individuellen Konflikt- und Risikofreudigkeit aus dem Vergleich der Auswirkungen der aktuellen Arbeitssituation mit einem subjektiv als angenehm empfundenen Aktivationsniveau.

Trotz plausibler theoretischer und empirischer Befunde darf nicht übersehen werden, dass das Zustandekommen von charakteristischen Aktivationskurven sowie interindividuellen Verhaltensunterschieden bei gleichen Aktivationskurven weitgehend ungeklärt bleibt. Der Schritt von einer generellen zu einer personenspezifischen Aktivierungstheorie steht noch aus.

*Literatur:* Berlyne, D.E. 1981: Konflikt, Erregung, Neugier, in: Ackermann, K.F.; Reber,

G. (Hrsg.): Personalwirtschaft. Motivationale und kognitive Grundlagen, Stuttgart, S. 172-199 (m)

## Alkohol am Arbeitsplatz

Alkohol am Arbeitsplatz stellt ein erhebliches Gefährdungspotenzial dar. Häufig gefährden alkoholisierte ↑ Arbeitnehmer sich selbst, andere Mitarbeiter und Außenstehende, indem z.B. erhöhte Unfallrisiken entstehen. Die aus übermäßigem Alkoholgenuß resultierenden Gesundheitsschäden sind ein erhebliches Problem.

Von einem strikten Alkoholverbot im Betrieb wird oft abgesehen, da zum einen das Verbot aufwändig umzusetzen würde, und zum anderen Kollegen Alkoholabhängige zu lange decken, weil sie wissen, dass ein Verstoß gegen das Verbot die Kündigung ermöglicht. In meist größeren Unternehmen praktiziert und häufig diskutiert werden Präventionsmaßnahmen und Maßnahmen zum Umgang mit Alkoholauffälligen und -gefährdeten. Die Präventionsmaßnahmen bestehen z.B. in der betrieblichen Aufklärung über die Risiken und Folgen des Alkoholmissbrauchs, aber auch in einer eignungsgerechten Gestaltung der Arbeit, da Alkohol ein Mittel zur Handhabung belastender Situationen innerhalb und außerhalb der Arbeitstätigkeit sein kann. Der Umgang mit den abhängigen bzw. verhaltensauffälligen Arbeitnehmern reicht von Kündigung und Disziplinarmaßnahmen über Therapieangebote bis hin zu Zusagen einer Weiterbeschäftigung oder erneuten Beschäftigung nach erfolgreicher Therapie. Z.T. bestehen ↑ Betriebsvereinbarungen, die das Vorgehen regeln.

In rechtlicher Hinsicht entfällt der Anspruch auf Entgeltfortzahlung bei alkoholbedingter ↑ Arbeitsunfähigkeit, da ein Verschulden angenommen wird. Verhaltensbedingte ↑ Kündigungen sind

möglich, bei personenbezogenen Kündigungen gelten die Bestimmungen für Kündigung bei Krankheit.

*Literatur:* Schanz, G.; Gretz, C.; Hanisch, D. 1995: Alkohol in der Arbeitswelt, München (n)

### **Altersversorgung, betriebliche**

Die betriebliche Altersversorgung ist ein Teilbereich der betrieblichen Sozialleistungen (Sozialpolitik, betriebliche). Unter betrieblicher Altersversorgung versteht man freiwillige, über die Pflichtbeiträge zur gesetzlichen Rentenversicherung hinausgehende Leistungen zur Versorgung alter oder invalider Arbeitnehmer und ihrer Hinterbliebenen. Man unterscheidet Betriebs- oder Invaliditätsrenten (Betriebsrenten) und Leistungen der Hinterbliebenenfürsorge.

Die rechtlichen Bestimmungen sind vor allem im Gesetz zur Verbesserung der betrieblichen Altersversorgung (BetrAVG) zu finden.

Der Arbeitgeber ist ohne Rechtsgrundlage nicht verpflichtet, Leistungen aus der betrieblichen Altersversorgung zu gewähren. Rechtsgrundlagen können sein: Einzelvertragliche Zusage, Betriebsvereinbarung, Tarifvertrag und betriebliche Übung. Der Arbeitgeber darf niemanden willkürlich schlechter stellen (Grundsatz der Gleichbehandlung).

Man unterscheidet folgende Formen der betrieblichen Altersversorgung:

- Direktzusage: Das Unternehmen geht selbst Pensionsverpflichtungen ein, macht Pensionsrückstellungen und ist damit Träger der Versorgung.
- Betriebliche Pensionskasse: Träger ist eine von einem oder mehreren Betrieben gegründete, rechtsfähige außerbetriebliche Einrichtung, z.B.

in Form eines Versicherungsvereins auf Gegenseitigkeit. An diese Einrichtung zahlen die Betriebe Beiträge. Pensionskassen unterliegen der Versicherungsaufsicht.

- Unterstützungskasse: Träger ist hier eine rechtlich selbstständige Einrichtung in Form eines eingetragenen Vereins, einer GmbH oder Stiftung, die nicht der Versicherungsaufsicht unterliegt.
- Direktversicherung: Hier handelt es sich um einen Einzel- oder Gruppenvertrag, den der Betrieb bei einer Lebensversicherung zugunsten der Arbeitnehmer abschließt. Das Unternehmen zahlt einmalig oder laufend Beiträge an diese Versicherung.
- Freiwillige Höherversicherung in der gesetzlichen Rentenversicherung: Der Betrieb versichert die Arbeitnehmer, die freiwillige oder Pflichtmitglieder in der gesetzlichen Rentenversicherung sind, über deren Beiträge hinaus höher.

Für den Anspruch auf Leistungen aus der betrieblichen Altersversorgung müssen nach dem Gesetz zur Verbesserung der betrieblichen Altersversorgung folgende Bedingungen erfüllt sein: Es besteht bei Eintritt des Versorgungsfall ein Arbeitsverhältnis, eine bestimmte Wartezeit ist erfüllt, der Arbeitnehmer wird in den Ruhestand versetzt und der Versorgungsfall ist eingetreten. Scheidet ein Arbeitnehmer vor dem Versorgungsfall aus, behält er die Ansprüche unter bestimmten Voraussetzungen.

Die Wirkungen der betrieblichen Altersversorgung bestehen vor allem in der Akquisitionswirkung (Mitarbeiterwerbung und -sicherung), Steuerreduktionswirkung und Liquiditätswirkung (z.B. bei Pensionsrückstellungen).

Bei der Einrichtung von Leistungen zur betrieblichen Altersversorgung sind die Mitbestimmungsrechte

des Betriebsrats nach § 87 Abs. 1 Nr. 8 Betr.VG zu beachten.

*Literatur:* Birk, U.-A. 1996: Betriebliche Altersversorgung, München (n)

### Änderungen, tief greifende

Als tief greifend werden diejenigen Änderungen in Organisationen bezeichnet, die besondere Probleme in Bezug auf Durchführung und auf Komplexitätshandhabung aufwerfen. Sie betreffen vor allem die ↑ Organisationsstruktur und haben eine Verbesserung der organisationalen Leistungsfähigkeit zum Ziel.

Auslöser für tief greifende Änderungen sind organisationsinterne oder -externe Faktoren, z.B. demographische Entwicklungen, Wachstum, Konkurrenzdruck, welche zu unerwünschten organisationalen Konsequenzen führen.

Die Erfolgsmessung bei tief greifenden Änderungen berücksichtigt sowohl das Ergebnis der Veränderung als auch den Veränderungsprozess selbst. Allerdings gestaltet sich die Quantifizierung überaus schwierig, da sich Kosten und Nutzen aufgrund fehlender Vergleichsorganisationen und schwer operationalisierbarer Kriterien nicht hinreichend genau feststellen lassen.

Wichtige Wege zur Durchführung von tief greifenden Änderungen sind im ↑ geplanten organisatorischen Wandel und in Maßnahmen der ↑ Reorganisation, des Change Management und der ↑ Organisationsentwicklung zu sehen.

*Literatur:* Kirsch, W. 1973: Betriebswirtschaftspolitik und geplanter Wandel betrieblicher Systeme, in: Kirsch, W. (Hrsg.): Unternehmensführung und Organisation, Wiesbaden, S. 15-40; Scheer, A.W. (Hrsg.) 2003: Change Management im Unternehmen: Prozessveränderungen erfolgreich managen, Berlin et al. (m)

### Änderungskündigung

Von Änderungskündigung spricht man, wenn eine arbeitgeberseitige Kündigung mit dem Angebot an den ↑ Arbeitnehmer verbunden wird, zu neuen Bedingungen weiterzuarbeiten. Für den Arbeitnehmer verschlechtern sich in der Regel die Bedingungen (z.B. andere Art der Tätigkeit, verbunden mit niedrigerem ↑ Lohn, weiter entfernter Arbeitsort etc.) (↑ Arbeitsbedingungen). Der Arbeitnehmer hat drei Reaktionsmöglichkeiten: 1. Nimmt der Arbeitnehmer das Angebot an, wird das Beschäftigungsverhältnis zu den neuen Konditionen fortgesetzt. 2. Der Arbeitnehmer kann die Änderung unter Vorbehalt annehmen. Damit lässt sich der Arbeitnehmer zwar auf die Bedingungen ein, versucht aber gleichzeitig, durch eine Änderungsschutzklage eine gerichtliche Klärung herbeizuführen und die Verschlechterungen zu verhindern. 3. Der Arbeitnehmer lehnt die Annahme ab. Die Änderungskündigung wird in diesem Fall als ordentliche ↑ Kündigung wirksam. Der Beschäftigte kann dann Kündigungsschutzklage erheben.

Wie bei der Kündigung muss auch die Änderungskündigung das »letzte Mittel« sein (Ultima-Ratio-Prinzip). Der ↑ Betriebsrat ist vor der Änderungskündigung anzuhören.

*Literatur:* Däubler, W. 1998: Das Arbeitsrecht Bd. 2, 11. Aufl., Reinbek bei Hamburg (n)

### Anforderungsprofil

Im Anforderungsprofil sind die Ausprägungen verschiedener Anforderungsarten dargestellt. Anforderungen werden dabei als objektive Eigenschaften der Arbeit angesehen und sind Soll-Vorstellungen darüber, was bei einer Arbeitskraft zur optimalen Aufgabenerfüllung vorausgesetzt wird.

Häufig werden die Anforderungsarten des ↑ Genfer Schemas als Ausgangspunkt für die Erstellung eines Anforderungsprofils benutzt. Es untergliedert die Arbeitsanforderungen in die Bestandteile Kenntnisse, Geschicklichkeit, Verantwortung, geistige und muskelmäßige Belastung sowie Belastung durch die Umgebungseinflüsse.

Die Erstellung eines Anforderungsprofils soll vor allem folgende Funktionen erfüllen:

- Die ↑ Arbeitsbedingungen können entsprechend gestaltet werden,
- durch einen Vergleich des Anforderungsprofils mit dem ↑ Eignungsprofil gewinnt man Informationen für die ↑ Personalplanung,
- das Arbeitsentgelt ist anforderungsgerecht bestimmbar (↑ Lohnfindung).

Kritische Punkte bei der Anforderungsprofilermittlung liegen z.B. in der Bestimmung der Anforderungskriterien: Es gibt kein hinreichendes theoretisches Modell für die Wirkung bestimmter Faktoren aus den menschlichen Organismus oder für die Ableitung der Anforderungen aus der Arbeitsaufgabe. Geistige und körperliche Belastung lassen sich kaum voneinander abgrenzen. Hinzu kommen Messprobleme. Man muss auch berücksichtigen, dass Anforderungsbestimmungen kaum objektive Ableitungen aus Arbeitsaufgaben, sondern eher das Ergebnis von kollektiven Verhandlungsprozessen sind.

*Literatur:* Bartölke, K. u.a. 1981: Konfliktfeld Arbeitsbewertung. Grundlagenprobleme und Einführungspraxis, Frankfurt/M., New York; Lang, K.; Meine, H.; Ohl, K. (Hg.) 2001: Arbeit – Entgelt – Leistung. Tarifenwendung im Betrieb, Frankfurt/M. (n)

## Angst

Als Angst wird der unlustbetonte Gefühlszustand bezeichnet, der sich als Reaktion auf relativ unbestimmte Gefahrensituationen einstellt. Angst wird von Furcht unterschieden, die sich auf auch für andere unmittelbar nachvollziehbare Zusammenhänge zwischen einer Gefahrenquelle und den darauf bezogenen Reaktionen (z.B. Ausweichen, Flucht, Gegenwehr) bezieht.

Angst ist von körperlichen Symptomen wie Pulsbeschleunigung, Atemnot, Zittern, Schweißausbruch, gesteigerte Blasen- und Darmtätigkeit begleitet. Wegen der nicht präzise bestimmbar Angst auslösenden Gefahrensituation ist auch das auf Reduzierung der Angst bezogene Verhalten weniger bestimmt.

Das Entstehen von Angst wird unterschiedlich, überwiegend jedoch kognitiv, erklärt. Lazarus (1966) geht davon aus, dass Menschen den Charakter einer Situation zu bestimmen versuchen und – falls die Situation als bedrohlich wahrgenommen wird – Einschätzungen darüber vornehmen, ob sie die Möglichkeit haben, die bedrohliche Situation zu bewältigen. Kommt die Person zu dem Ergebnis, dass diese Möglichkeit nicht besteht, stellt sich der als Angst klassifizierte Affektzustand ein. Diese Erklärung lässt plausibel erscheinen, dass Zusammenhänge mit anderen Persönlichkeitsmerkmalen wie Selbstsicherheit bestehen, Menschen in bestimmten Situationen unterschiedlich starke Angstreaktionen zeigen und das Transparentmachen der Angst auslösenden Situation sowie die Übung im Umgang mit der als bedrohlich empfundenen Situation Angst mindernd wirken kann.

Im betrieblichen Alltag können viele Situationen als bedrohlich empfunden werden und Angst auslösen: z.B. neue Anlagen und Technologien, die an die Arbeitnehmer veränderte An-

forderungen stellen, wobei die Betroffenen oftmals nicht einschätzen können, ob sie diese veränderte Arbeitssituation erfolgreich bewältigen können ( $\uparrow$  Organisationsentwicklung,  $\uparrow$  geplanter organisatorischer Wandel). Ähnliches gilt für Personalauswahl-situationen, Prüfungen und Testsituationen, die Übernahme neuer Arbeitsaufgaben, das Auftreten eines neuen Vorgesetzten usw.

*Literatur:* Greif, S.; Bamberger, E.; Semmer, N. 1991: Psychischer Streß am Arbeitsplatz, Göttingen; Krohne, H. W. 1976: Theorien zur Angst, Stuttgart u.a.; Lazarus, R. S. 1966: Psychological Stress and the Coping Process, New York; Lazarus, R.S. 1995: Streß- und Streßbewältigung – Ein Paradigma, in: Fipipp, S.-H. (Hrsg.): Kritische Lebensereignisse, Weinheim (w)

## Anlernen

Unter Anlernen wird die Qualifizierung durch Unterweisung am Arbeitsplatz für ein meist relativ eng begrenztes Fachgebiet verstanden. Anlernen findet dabei regelmäßig innerhalb eines Arbeitsverhältnisses statt.

Bis zum Inkrafttreten des Berufsbildungsgesetzes wurde unter Anlernen außerdem die Ausbildung auf einem engen Fachgebiet zum angelernten Arbeiter bzw. zur angelernten Fachkraft verstanden. Diese Ausbildung war spezieller und kürzer (ca. 2 Jahre) als die Berufsausbildung im Rahmen eines regulären Lehrverhältnisses. Das Berufsbildungsgesetz hat die begriffliche Unterscheidung von  $\uparrow$  Lehrling und Anlernling jedoch aufgegeben und durch den Oberbegriff  $\uparrow$  Auszubildende ersetzt. Dadurch sollten auch unterschiedliche Wertungen vermieden werden.

Über den Umfang des Anlernens hinaus geht die im Schweizerischen Berufsbildungsgesetz verankerte Ausbildungsform der  $\uparrow$  Anlehre. (w)

## Anreiz-Beitrags-Theorie

Im Rahmen der  $\uparrow$  Austauschtheorien handelt es sich bei der Anreiz-Beitrags-Theorie um einen Ansatz mit explizitem organisationalen Bezugsrahmen. Sie befasst sich primär mit menschlichem Entscheidungsverhalten in (Wirtschafts-)Organisationen, besonders  $\uparrow$  Eintritts-, Verbleibs- und  $\uparrow$  Austrittsentscheidungen ( $\uparrow$  Teilnahmeentscheidungen). Insoweit Ausschnitte menschlichen Verhaltens erklärt und prognostiziert werden sollen, ist diese Theorie im Zusammenhang mit  $\uparrow$  Motivationstheorien zu sehen. Sie weist jedoch über diese hinaus auf andere Ansätze wie die Entscheidungs- oder  $\uparrow$  Organisationstheorie hin.

Die  $\uparrow$  Organisation wird als System interdependenter Handlungen der Organisationsteilnehmer gesehen. Die Teilnehmer empfangen von der Organisation Anreize ( $\uparrow$  Anreizgestaltung) wie z.B. Lohn und leisten Beiträge, etwa den Einsatz von Arbeitskraft. Für die Teilnehmer ist die Mitgliedschaft in der Organisation dann attraktiv, wenn der Nutzenentgang durch die geleisteten Beiträge von den Anreizen mindestens aufgewogen wird (Ausgewogenheitsaspekt) und/oder das Anreiz-Beitrags-Verhältnis dem individuellen Anspruchsniveau entspricht (Zufriedenheitsaspekt). Der Nutzenentgang wird primär an nicht realisierten alternativen Verwendungsmöglichkeiten gemessen. Die Nutzenbewertung erfolgt subjektiv im Licht der momentanen Bedürfnisse und Ziele. Ein organisationales Gleichgewicht ist dann erreicht, wenn die von der Organisation durch Transformation der Beiträge gewonnenen und den Teilnehmern zur Verfügung gestellten Anreize ausreichen, eine fortdauernde, ausreichende Beitragsleistung der Teilnehmer zu gewährleisten.

Die Anreiz-Beitrags-Theorie ist ein Hilfsmittel zur Analyse und Gestal-

tung der personalwirtschaftlichen Instrumente und hilft so, das organisationale Gleichgewicht langfristig zu sichern.

Der verwendete Nutzenbegriff – z.B. Zusammenfassung verschiedener Anreize und Beiträge zu einer einzigen Größe – und die Reduktion auf die Ziele der Teilnehmer, welche die Existenz eigenständiger Organisationsziele nicht berücksichtigt, sind Schwachpunkte dieses Konzepts.

*Literatur:* March, J. G.; Simon, H. A. 1976: Organisation und Individuum, Wiesbaden (m)

### Anreizgestaltung

Die Anreizgestaltung ist eine der zentralen Aufgaben der ↑ Personalwirtschaft. Die in einem Betrieb Beschäftigten sind hier tätig, weil sie für ihren Einsatz materielle und nicht materielle Gegenleistungen – Anreize – erhalten. Die Anreizgestaltung ist unter zwei Gesichtspunkten von Bedeutung:

1. Teilnahmeentscheidung: Damit ist die Entscheidung für oder gegen die Tätigkeit in einem Unternehmen gemeint; sie wird durch das Anreiz- oder Kompensationspaket (↑ Kompensation) wesentlich beeinflusst;
2. Umfang und persönliches Engagement bei der Aufgabenerfüllung: Dieser Aspekt der Organisationsmitgliedschaft wird auch als das Problem der Sicherung rollenkonformen Verhaltens angesprochen.

Die Gesamtkalkulation über den Verbleib in einer ↑ Organisation oder eine neue Mitgliedschaft in einer Organisation erfolgt eher in größeren Abständen. Dabei kommt den gut kalkulierbaren Faktoren wie der Höhe des Entgelts, den Sozialleistungen, der eigenen Position in der Arbeitsgruppe, Sicherheitserwägungen usw. eine dominierende Rolle zu.

Das jeweils aktuelle Arbeitsverhalten wird hingegen laufend durch eine Vielzahl von Faktoren unmittelbar beeinflusst. Dabei wirkt das ↑ Entgelt, das für die Teilnahmeentscheidung von zentraler Bedeutung ist, auch unmittelbar auf das Verhalten ein. In diesem Kontext ist weniger die absolute Höhe als die Tatsache von Bedeutung, dass alle Beteiligten zu dem Ergebnis kommen, im Vergleich zu den anderen gerecht entlohnt zu werden. Daneben sind jedoch zahlreiche andere Anreize in gleicher Weise wirksam insbesondere die Arbeitsaufgabe, die sozialen Beziehungen im Arbeitsumfeld, die Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung (↑ Führung). Schanz (1991) gliedert die Anreize in die Gebiete Entgeltsystem, Personalentwicklungsanreize, Kreativitäts- und Innovationsanreize, Anreizpotenziale in der Mitarbeiterführung sowie unternehmensweite Anreizsysteme, zu denen u.a. die ↑ Mitarbeiterbeteiligung gehört.

Zielsetzung bei der Gestaltung von Anreizsystemen ist es, Anreizpakete zu schnüren, die insgesamt für die ↑ Arbeitnehmer eine hohe Attraktivität haben, die gute Mitarbeiterinnen und ↑ Mitarbeiter im Unternehmen halten und die das Arbeitsverhalten im Sinne der Organisations- bzw. Unternehmensziele positiv beeinflussen. Die Anreizgestaltung wird auch im Lichte der ↑ Anreiz-Beitrags-Theorie dargestellt und im Anschluss an March/Simon (1958) diskutiert (Kupsch/Marr 1991).

*Literatur:* Kupsch, P. U.; Marr, R. 1991: Personalwirtschaft, in: Heinen, E. (Hrsg.): Industriebetriebslehre. Entscheidungen im Industriebetrieb, 9. Aufl., Wiesbaden, S. 729-896; March, J.G.; Simon, H.A. 1958: Organizations, New York, London, Sydney; Martin, A. 2001: Personal – Theorie, Politik, Gestaltung, Stuttgart, Berlin, Köln, S. 285-360; Schanz, G. (Hrsg.) 1991: Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung, Stuttgart (w)

## Äquivalenzprinzip

Der Grundsatz, dass die Lohnhöhe der Leistung entsprechen soll, wird als Äquivalenzprinzip bezeichnet: Die Lohnhöhe soll der Leistung äquivalent sein. Dieses Prinzip konkretisiert sich in den Forderungen, dass der  $\uparrow$  Lohn in Abhängigkeit von den Anforderungen (anforderungsgerechter Lohn) und vom Leistungsgrad (leistungsgerechter Lohn) festgelegt werden soll.

Als Mittel zur Erreichung dieser Ziele werden die Lohnsatzdifferenzierung und die Differenzierung der Lohnhöhe im Rahmen unterschiedlicher  $\uparrow$  Lohnformen eingesetzt. Bei der Lohnsatzdifferenzierung werden – meist unterstützt durch Verfahren der  $\uparrow$  Arbeitsbewertung – unterschiedlich schwierigen Arbeitstätigkeiten entsprechende Lohnsätze zugeordnet. Im Rahmen verschiedener Lohnformen werden Abhängigkeiten zwischen quantitativem und qualitativem Arbeitsergebnis und Lohnhöhe festgelegt. Die Formulierung des Äquivalenzprinzips geht auf Kosiol zurück.

*Literatur:* Kosiol, E. 1962: Leistungsgerechte Entlohnung, Wiesbaden; Ridder, H.-G. 1999: Personalwirtschaftslehre, Stuttgart usw., S. 355-357 (w)

## Arbeiterkammern (Österreich)

Als Arbeiterkammern (genauer: Kammern für  $\uparrow$  Arbeiter und  $\uparrow$  Angestellte) werden die aufgrund des österreichischen Arbeiterkammergesetzes (AKG) eingerichteten gesetzlichen Interessenvertretungen der  $\uparrow$  Arbeitnehmer bezeichnet. Ihrem Charakter als  $\uparrow$  Kammer entsprechend handelt es sich um Körperschaften öffentlichen Rechts, in denen die Entscheidung über eine Mitgliedschaft der Disposition des Einzelnen entzogen ist (Zwangsmitgliedschaft).

Der personale Wirkungsbereich ist umfassend. Ausgeschlossen sind lediglich selbstständig Erwerbstätige und bestimmte, im § 10 Abs. 2 AKG genannte Arbeitnehmergruppen (z.B. leitende Angestellte mit dauernd maßgeblichem Einfluss).

Je Bundesland ist eine Arbeiterkammer, auf Bundesebene der Österreichische Arbeiterkammertag, der sich aus allen österreichischen Arbeiterkammern zusammensetzt, eingerichtet.

Wichtigste Organe der Arbeiterkammern sind Präsident, Vorstand und Vollversammlung (beim Arbeiterkammertag: Hauptversammlung).

Den Arbeiterkammern kommt in ihrem jeweiligen räumlichen und personalen Wirkungsbereich die Aufgabe zu, die sozialen, wirtschaftlichen, beruflichen und kulturellen Interessen ihrer Mitglieder zu vertreten und zu fördern. Das geschieht insbesondere durch Vorschläge und Gutachten, Stellungnahme zu Gesetzen und Verordnungen oder Entsendung von Vertretern in verschiedene Gremien. Der Österreichische Arbeiterkammertag übernimmt diese Angelegenheiten, soweit sie das gesamte Bundesgebiet oder mehrere Bundesländer betreffen. Die Arbeiterkammern nehmen an der  $\uparrow$  Sozialpartnerschaft teil, wenngleich ein Großteil der  $\uparrow$  Kollektivverträge durch den  $\uparrow$  Österreichischen Gewerkschaftsbund (ÖGB) abgeschlossen wird.

Arbeiterkammern stellen in ihrer Art eine österreichische Besonderheit dar. Sie bilden ein gesetzlich verankertes Gegengewicht zu den  $\uparrow$  Handelskammern der  $\uparrow$  Arbeitgeber. In der Beziehung zum (bedeutenderen)  $\uparrow$  Österreichischen Gewerkschaftsbund hat sich in Österreich gleichsam eine  $\triangleright$ Arbeitsteilung $\llcorner$  herausgebildet, in der sich die Arbeiterkammern verstärkt auf die Wahrung der Arbeitnehmerinteressen im öffentlich-rechtlichen Bereich und auf die wissenschaftliche Untermaue-

rung der Arbeitnehmerpositionen konzentrieren. In diesem Sinne verzichten sie trotz prinzipieller Kollektivvertragsfähigkeit zu Gunsten des ÖGB auf Abschluss der Kollektivverträge.

*Literatur:* Löschnigg, G. 2003: Arbeitsrecht, 10. Aufl., Wien (m)

## Arbeitgeber

Arbeitgeber im rechtlichen Sinne ist, wer mindestens einen ↑ Arbeitnehmer beschäftigt. Der Arbeitgeberbegriff ist also durch den des Arbeitnehmers definiert.

Arbeitgeber können natürliche und juristische Personen sein; es ist nicht notwendig, dass es sich um einen Unternehmer oder ein Unternehmen handelt, denn auch z.B. ein Haushaltsvorstand kann eine Hilfskraft beschäftigen.

*Literatur:* Söllner, A.; Waltermann, R. 2003: Grundriß des Arbeitsrechts, 13. Aufl., München; Däubler, W. 1998: Das Arbeitsrecht Bd. 2, 11. Aufl., Reinbek bei Hamburg (n)

## Arbeitgeberverbände

Arbeitgeberverbände sind Zusammenschlüsse von Unternehmen oder von fachlichen bzw. regionalen Unternehmensverbänden zum Zweck der Vertretung arbeitspolitischer Interessen gegenüber den ↑ Gewerkschaften und dem Staat.

Man grenzt für Deutschland Arbeitgeberverbände (Spitzenverband: Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände – BDA) einerseits ab von Wirtschaftsverbänden (Spitzenverband: Bundesverband der Deutschen Industrie – BDI), andererseits von ↑ Industrie- und Handelskammern (Spitzenverband: Deutscher Industrie- und Handelstag – DIHT).

Die historischen Vorläufer der heutigen Arbeitgeberverbände konstituier-

ten sich im Vergleich zu den ↑ Gewerkschaften relativ spät. Die Verbandsbildung wurde innerhalb der ↑ Arbeitgeber kontrovers diskutiert, da man teilweise hierin einen ersten Schritt zur Anerkennung der Gewerkschaften sah. Erst 1913 kam es zur Gründung eines deutschen Dachverbandes: der Vereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände. 1950 wurde die heutige Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) mit Sitz in Köln gegründet. Die BDA ist ein Verband von Verbänden: Seine Mitglieder waren bis zur deutsch-deutschen Vereinigung 54 Fachspitzenverbände und 14 überfachliche Landesverbände.

Unternehmen können also fachlich und regional organisiert sein: Sie sind einerseits Mitglied in einem Fachverband, der wiederum Mitglied in einem Landesverband ist. Dieser gehört dann einem Bundesfachverband an, z.B. dem Gesamtverband metallindustrieller Arbeitgeberverbände. Andererseits sind sie Mitglied in überfachlichen Arbeitgeberverbänden, die sich ebenfalls in Landesverbänden zusammenschließen. Die fachlichen und regionalen Spitzenverbände sind jeweils Mitglied in der BDA.

Wichtigste Organe der BDA sind die Mitgliederversammlung, die den Vorstand wählt, sowie als ausführende Organe Präsidium und Geschäftsführung. Die Stimmrechte der Unternehmen in den Mitgliedverbänden und auch die Beiträge richten sich nach der Lohn- und Gehaltssumme oder der Beschäftigtenzahl. Der Einfluss großer Industrieunternehmen auf die Entscheidungsfindung ist daher beachtlich.

Die BDA ist selbst nicht Tarifpartner. Sie koordiniert jedoch die Tarifpolitik der einzelnen Arbeitgeberverbände. Ein wichtiges Koordinationsinstrument ist der sog. »Tabu-Katalog«, der Gegenstände enthält, die keinesfalls mit den Gewerkschaften verein-

bart werden sollen bzw. der Genehmigung bedürfen.

Politisch-ideologisches Leitbild der Arbeitgeberverbände ist die »Sozialpartnerschaft« (↑ Partnerschaft, betriebliche).

Für Österreich sind insbesondere die ↑ Handelskammern von Bedeutung, denen der Gesetzgeber Aufgaben übertragen hat, die in Deutschland von eigenständigen Arbeitgeberverbänden übernommen werden. Darüber hinaus gibt es die Vereinigung österreichischer Industrieller, die eher eine Interessenorganisation ist, obwohl ihr auch Kollektivvertragsfähigkeit (↑ Kollektivvertrag) zuerkannt ist.

In der Schweiz sind die wichtigsten Dachorganisationen der Arbeitgeberverbände der Zentralverband der Schweizerischen Arbeitgeberorganisationen, der Schweizerische Handels- und Industrie-Verein, der allerdings eher Wirtschaftsverbandsinteressen wahrnimmt, sowie der Schweizerische Gewerbeverband. Anders als in Deutschland und in Österreich ist die Mitgliedschaft in Handelskammern für die Schweiz freiwillig.

*Literatur:* Traxler, F. 1999: Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände: Probleme der Verbandsbildung und Interessenvereinheitlichung, in: W. Müller-Jentsch (Hrsg.), Konfliktpartnerschaft, 3. Aufl., München, S. 57-77 (n)

## Arbeitnehmer

Im arbeitsrechtlichen Sinne sind Arbeitnehmer diejenigen natürlichen Personen, die aufgrund eines privatrechtlichen Vertrages oder eines gleichgestellten Rechtsverhältnisses zur Arbeit im Dienste eines anderen verpflichtet sind. Für personalwirtschaftliche Überlegungen empfiehlt es sich, den arbeitsrechtlichen Arbeitnehmerbegriff zu erweitern und auf alle Organisationsmitglieder bzw. – im Hinblick auf neue

Organisationsformen – alle zur betrieblichen Leistungserstellung beitragenden Personen – auszudehnen. Damit werden auch Personengruppen mit einbezogen, die vom engeren arbeitsrechtlichen Begriff nicht erfasst, für das ↑ Personalwesen aber von Relevanz sind, z.B. Beamte und Vorstandsmitglieder von Aktiengesellschaften.

Es kann zwischen unterschiedlichen Gruppen differenziert werden. Beispielsweise wird nach Art der Tätigkeit zwischen ↑ Arbeitern und ↑ Angestellten getrennt. Weitere Differenzierungskriterien sind Geschlecht (↑ Arbeitnehmer, weibliche), Alter (↑ Arbeitnehmer, ältere) Herkunft (↑ Arbeitnehmer, ausländische) oder Grad der Erwerbsfähigkeit (↑ Arbeitnehmer, behinderte).

Für das ↑ Personalwesen sind Arbeitnehmer, ihr Leistungsverhalten und die relevanten organisationalen Umweltsegmente Mittelpunkt personalwirtschaftlicher Überlegungen und Maßnahmen. Aus der Unterschiedlichkeit der Arbeitnehmergruppen ergibt sich im Hinblick auf die Erfüllung sozialer und ökonomischer Zielsetzungen die Notwendigkeit der Differenzierung personalwirtschaftlicher Instrumente (differenzieller Aspekt), ohne dabei den Anspruch auf Abstimmung der einzelnen Teilbereiche und die Integration in die Gesamtorganisation aufzugeben.

*Literatur:* Oechsler, W. 2000: Personal und Arbeit, 7. Aufl., München, Wien (m)

## Arbeitnehmer, ältere

Die Gruppe der älteren Arbeitnehmer wird unterschiedlich abgegrenzt: über das Lebensalter (z.B. 33-55 Jahre), das Berufsalter (z.B. zweite Hälfte der Erwerbstätigkeit) oder die Karrierebiographie (z.B. Erreichung eines Karriereplateaus).

Im Zusammenhang mit älteren Mitarbeitern wird häufig von einem ›Defizitmodell‹ ausgegangen. Es postuliert generell eine mit zunehmendem Alter verringerte geistige und berufliche Leistungsfähigkeit durch Abnahme der intellektuellen und psychomotorischen Fähigkeiten, niedrigere Intelligenz und Arbeitsleistung etc. Untersuchungsergebnisse zeigen jedoch, dass für das Verhalten am Arbeitsplatz eine Vielzahl von biographischen, persönlichkeitspezifischen und umweltbezogenen Faktoren verantwortlich ist. Der Abnahme in einigen Bereichen steht eine Zunahme der Leistungsfähigkeit auf anderen Gebieten gegenüber.

Das in der Praxis häufig anzutreffende Festhalten am Defizitmodell schafft für diese besondere Gruppe von ↑ Arbeitnehmern eine speziell schwierige Situation. Sie ist u.a. durch negative Stereotype, unzureichend auf die Erfordernisse älterer Mitarbeiter abgestimmte Gestaltung des Arbeitsplatzes und ungenügende Berücksichtigung spezieller Bildungserfordernisse gekennzeichnet. Dazu kommt das über kurz oder lang anstehende Ausscheiden aus dem Erwerbsleben und die damit verbundenen Probleme (z.B. ›Pensionierungsschock‹).

Ältere Arbeitnehmer übernehmen wichtige Funktionen im Rahmen des betrieblichen Geschehens, z.B. Träger von technischem Know-how, Wissen um soziale Zusammenhänge etc. Das betriebliche Personalwesen steht vor der Aufgabe, die personalwirtschaftlichen Instrumente auf diese besondere Gruppe von Mitarbeitern abzustimmen. Wege dazu sind etwa spezifische Maßnahmen der ↑ Fortbildung und ↑ Weiterbildung, adäquater ↑ Personaleinsatz oder eine differenzierende ↑ Lohnpolitik.

Vor dem Hintergrund einer angenommenen Verknapfung des Arbeitskräftepotenzials aufgrund der demogra-

phischen Entwicklungen kommt älteren Arbeitnehmern in Zukunft vermutlich eine erhöhte Bedeutung zu. Auch wird durch die steigende Lebenserwartung und das Hinaufsetzen des Pensionsalters die Integration älterer Arbeitnehmer im Betrieb an Bedeutung zunehmen.

*Literatur:* Clemens, W. 2000: Ältere Arbeitnehmer im sozialen Wandel: von der verschmähten zur fragten Humanressource? Opladen; Gussone, M. 1999: Ältere Arbeitnehmer: Altern und Erwerbsarbeit in rechtlicher, arbeits- und sozialwissenschaftlicher Sicht, Frankfurt/M. (m)

### **Arbeitnehmer, ausländische**

Abhängig Beschäftigte, die nicht die Staatsangehörigkeit des Landes innehaben, in dem sie beschäftigt sind, werden als ausländische Arbeitnehmer, auch als Arbeitsimmigranten, Gastarbeiter und Fremdarbeiter bezeichnet. Der Sprachgebrauch engt die Betrachtung vielfach auf Angehörige solcher Nationalitäten ein, deren sozio-kultureller Hintergrund sich deutlich von dem des Aufnahmelandes unterscheidet. In der Bundesrepublik, in Österreich und in der Schweiz sind damit im Wesentlichen die ausländischen ↑ Arbeitnehmer aus den Mittelmeerländern angesprochen. Diese Einengung der Betrachtung erfolgt, weil sich bei dieser Personengruppe die Probleme häufen, die aus der verschiedenartigen nationalen und sozialen Herkunft herrühren. Die oft verwendete Bezeichnung Gastarbeiter ist schon deshalb irreführend, weil es sich bei den ausländischen Arbeitnehmern und ihren nachgezogenen Familienangehörigen zum großen Teil faktisch um Einwanderer handelt, die jedoch vielfach durch eine ausgeprägte Rückkehrillusion gekennzeichnet sind.

Von allen in der Bundesrepublik Deutschland lebenden ausländischen

Arbeitnehmern (bezogen auf die Sozialversicherungspflichtigen) stammt ein Großteil aus den Ländern, die zwischen 1955 und 1973 aktiv von der Bundesregierung angeworben wurden. Hierzu zählen die Länder des Mittelmeerraumes. Rund 20% davon kommen aus den Anwerbeländern, die jetzt Mitglieder der EU-Staaten sind. Mit 10% stellen die Italiener hiervon den größten Anteil. Alle anderen EU-Nationalitäten sind, außer Griechenland mit ca. 5%, nur in geringem Maße vertreten. 10% der ausländischen Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter sind in Deutschland geboren (Weber, I. 2004, Sp. 94).

Der weitaus größte Teil der ausländischen Arbeitskräfte aus dem Mittelmeerraum ist als ungelernter oder angelernter Arbeitnehmer im Verarbeitenden Gewerbe, im Dienstleistungsbereich und in der Bauindustrie vor allem an solchen Arbeitsplätzen beschäftigt, die wegen geringer Verdienstmöglichkeiten, unangenehmen Arbeitsbedingungen und entsprechend niedrigem sozialen Status von den Inländern gemieden werden. Typisch sind Routinearbeitsplätze, häufig in Schichtarbeit und eine überdurchschnittliche Unfallquote, die sowohl durch Merkmale des Arbeitsplatzes als auch durch Orientierungsprobleme der ausländischen Arbeitnehmer in der industriellen Umwelt bedingt ist. Diese Befunde sind typisch für die europäischen Länder mit Ausländerbeschäftigung und für die traditionellen Einwandererländer wie z.B. Australien.

Aus dem unterschiedlichen soziokulturellen Hintergrund der verschiedenen Herkunftsländer folgen unterschiedliche Erwartungen und Verhaltensweisen, die das Problemfeld der Ausländerintegration begründen. Weitere Probleme löst die oft ungeklärte Frage nach Verbleib oder Rückkehr bei den ausländischen Arbeitnehmern und

deren Familien aus. Arbeitsplatzmerkmale und die soziale Situation ausländischer Arbeitnehmer haben vielfältige personalwirtschaftliche Maßnahmen ausgelöst, die häufig als Maßnahmen zur Integration ausländischer Arbeitnehmer behandelt und diskutiert werden.

*Literatur:* Gaugler, E.; Weber, W.; Gille, G.; Martin, A. 1985: Ausländerintegration in deutschen Industriebetrieben, Königstein i. Ts.; Weber, I. 2004: Arbeitnehmer, ausländische, in: Gaugler, E.; Oechsler, W.A.; Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 3. Aufl., Stuttgart, Sp. 93-104 (w)

## Arbeitnehmer, behinderte

Als behindert wird in Anlehnung an die einschlägigen gesetzlichen Regelungen (vor allem Schwerbehindertengesetz in der Bundesrepublik Deutschland, Behinderteneinstellungsgesetz in Österreich u.a. das Behindertengleichstellungsgesetz in der Schweiz) bezeichnet, wer durch eine gesundheitliche Behinderung eine dauerhafte, erhebliche, i.d.R. mehr als fünfzigprozentige Minderung seiner Erwerbsfähigkeit erfährt, die voraussichtlich länger als 6 Monate dauert. Diese Beeinträchtigung bezieht sich auf die Verwertung der Arbeitskraft im allgemeinen Arbeitsprozess, nicht in seinem speziellen Beruf.

Die gesetzlichen Regelungen für diese besondere Gruppe von  $\uparrow$  Arbeitnehmern sehen spezielle Schutzbestimmungen für den Eintritt und das Verbleiben in wirtschaftlichen Organisationen sowie für den Fall der Trennung vor, z.B. Mitwirkungsrechte des  $\uparrow$  Betriebsrats bei der Einstellung, Einstellungsquoten, Auflagen bei der Arbeitsplatzgestaltung, besonderer Kündigungsschutz ( $\uparrow$  Kündigung). Die Wiedereingliederung von Behinderten in den Arbeitsprozess (Rehabilitation) soll so unterstützt werden. Die Praxis zeigt jedoch, dass vor dem Hintergrund von

Rationalisierungsbestrebungen und aktueller wirtschaftlicher Lage Randgruppen wie behinderte Arbeitnehmer zunehmend ausgegrenzt werden.

Ein Mindestaufgabenbereich entsteht dem betrieblichen ↑ Personalwesen durch die erforderliche Umsetzung der entsprechenden gesetzlichen Bestimmungen. Darüber hinaus fördert eine behindertengerechte Gestaltung von ↑ Arbeitsinhalt und Arbeitswelt und die Anpassung der übrigen personalwirtschaftlichen Instrumente an die besondere Lage dieser Mitarbeitergruppe deren Integration. Insbesondere im Rahmen von ↑ Diversity Management wird der Gruppe der behinderten Arbeitnehmer besondere Beachtung geschenkt.

*Literatur:* Wagner, D. 2003: Diversity Management – besondere Personengruppen, in: Luczak, H. (Hrsg.): Kooperation und Arbeit in vernetzten Welten, Stuttgart, S. 117-124 (m)

### **Arbeitnehmer, weibliche**

Die Differenzierung der Arbeitnehmer nach dem Geschlecht lenkt die Aufmerksamkeit darauf, dass die berufliche Situation von weiblichen und männlichen Organisationsmitgliedern tendenziell unterschiedlich ist. Traditionell wird den Männern eher eine Rolle im Arbeitsprozess, den Frauen hingegen eine Rolle in der Familie zugewiesen. In steigendem Maße nehmen auch Frauen an der außerfamiliären Erwerbsarbeit teil. Dabei spielt aber ↑ Teilzeitarbeit eine wesentliche Rolle.

Generell kann von einer Benachteiligung weiblicher Arbeitskräfte gesprochen werden. Zum einen besteht eine ungleiche Verteilung auf verschiedene Berufe und Berufsfelder (horizontale Segregation). Bestimmte Tätigkeiten werden fast ausnahmslos von Männern ausgeübt, wohingegen in anderen Berufen fast nur Frauen anzutreffen sind.

Zum anderen existieren geschlechtsspezifische Unterschiede hinsichtlich der Karrierechancen (↑ Karriere) und Verdienstmöglichkeiten in einem Berufszweig. So nehmen Frauen im Vergleich zu Männern vorwiegend niedrigere hierarchische Positionen ein (vertikale Segregation). Die Ursachen für diese Benachteiligungen sind vielfältig. Häufig genannt werden negative Stereotypen, die ähnlich wie bei behinderten oder älteren Arbeitnehmern (↑ Arbeitnehmer, ältere, ↑ Arbeitnehmer, behinderte) Frauen etwa eine generell geringere Leistungsfähigkeit unterstellen. In der ökonomischen Betrachtungsperspektive werden als ein weiterer Ursachenkomplex die Humankapitalinvestitionen hervorgehoben: Da aufgrund der spezifischen Lebenssituation der Frauen eine niedrigere Kapitalamortisation erwartet wird (z.B. wegen Kindererziehungszeiten), fallen die Investitionen geringer aus.

Der Gesetzgeber hat auf diese Situation reagiert und im Rahmen von gesetzlichen Bestimmungen versucht, die Situation der Frauen durch Schutz von Schwangeren, ↑ Karenzzeit, Diskriminierungsverbote etc. zu verbessern. Allerdings zeigt die Praxis, dass eine berufliche Gleichstellung der Frau noch nicht erreicht werden konnte. Weibliche Arbeitnehmer fungieren insbesondere in Zeiten wirtschaftlicher Rezession als »Arbeitsmarktreserve«.

*Literatur:* Krell, G. (Hrsg.) 2004: Chancengleichheit durch Personalpolitik: Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen. Wiesbaden (m)

### **Arbeitnehmerentsendung**

Eine Auslandsentsendung liegt vor, wenn ein ↑ Arbeitnehmer auf Weisung des inländischen ↑ Arbeitgebers eine zeitlich befristete Beschäftigung

im Ausland ausübt. Die zeitliche Begrenzung der Entsendung kann sich dabei aus der Eigenart der Beschäftigung (z.B. Abwicklung eines bestimmten Projektes) oder aus einer vertraglichen Vereinbarung (↑ Arbeitsvertrag) ergeben. Ein ins Ausland entsandter Arbeitnehmer bleibt grundsätzlich in seinem Heimatland sozialversichert, wenn die Entsendung befristet ist.

Die Durchführung von Auslandsentsendungen umfasst:

- Die Auswahl von international tätigen Mitarbeitern (↑ Personalauswahl),
- die Entwicklung und Organisation von Trainingsmaßnahmen zur Vorbereitung auf den Auslandsaufenthalt (↑ Fortbildung, Weiterbildung, Personalentwicklung),
- die Beschaffung von Einreisebestimmungen, Visum und Arbeitserlaubnis,
- die Beschaffung von Informationen hinsichtlich Wohnraum, Einkaufsmöglichkeiten, medizinischer Versorgung, Erholungsmöglichkeiten und Unterrichtsangeboten für Kinder im Gastland sowie
- die Gestaltung und Abwicklung der Entlohnung der international tätigen Mitarbeiter wie die Bestimmung von verschiedenen Auslandszulagen und steuerliche Regelungen sowie die Überweisung von Gehältern ins Ausland.

Viele dieser Faktoren können Quellen der ↑ Angst für den im Ausland tätigen Mitarbeiter darstellen, und ihre optimale Organisation erfordert einen beträchtlichen Umfang an zeitlichen Ressourcen der ↑ Personalabteilung und an Aufmerksamkeit der entsprechenden ↑ Mitarbeiter. In jedem Fall erfordern sie sehr viel mehr Zeit als eine Versetzung auf nationaler Ebene.

*Literatur:* Weber, W.; Festing, M.; Dowling, P.J., Schuler, R.S. 2001: Internationales Personalmanagement, 2. Aufl., Wiesbaden (k)

## Arbeitnehmererfindungen

↑ Arbeitnehmer sind nach dem Arbeitnehmererfindungsgesetz (ArbNErfG) verpflichtet, von ihnen entwickelte Erfindungen und technische Verbesserungsvorschläge dem ↑ Arbeitgeber unverzüglich anzuzeigen. Für den Arbeitgeber ergibt sich die Pflicht zu einer angemessenen ↑ Vergütung des Arbeitnehmers.

Man unterscheidet Erfindungen und technische Verbesserungsvorschläge. Erfindungen sind patent- oder gebrauchsmusterfähig, technische Verbesserungsvorschläge dagegen nicht. Wenn Erfindungen durch den Arbeitnehmer im Rahmen seiner ihm im Betrieb obliegenden Tätigkeit gemacht werden oder maßgeblich auf Erfahrungen bzw. Arbeiten des Betriebes beruhen, spricht man von Dienst-erfindungen. Freie Erfindungen umfassen dagegen diejenigen, die keine Dienst-erfindungen sind, jedoch während der Dauer des Arbeitsverhältnisses entstanden sind.

Dienst-erfindungen kann der Arbeitgeber unbeschränkt oder beschränkt in Anspruch nehmen. Bei unbeschränkter Inanspruchnahme gehen alle Rechte auf den Arbeitgeber über, und dem Arbeitnehmer entsteht ein Vergütungsanspruch. Bei beschränkter Inanspruchnahme hat der Arbeitgeber kein ausschließliches Recht. Ein Vergütungsanspruch entsteht erst bei Nutzung der Erfindung durch den Arbeitgeber. Auch bei freien Erfindungen besteht eine Mitteilungspflicht auf Seiten des Arbeitnehmers, wenn nicht auszuschließen ist, dass der Arbeitgeber die Erfindung in seinem Betrieb verwerten kann. Der Arbeitnehmer ist darüber hinaus verpflichtet, seinem Arbeitgeber

ber die Erfindung als erstem anzubieten, wenn er sich zur Verwertung entscheidet. Auch bei technischen Verbesserungsvorschlägen hat der Arbeitnehmer unter bestimmten Umständen einen Vergütungsanspruch.

Häufig sind Vergütungsansprüche in Tarif- und Betriebsvereinbarungen geregelt. Bei Streitigkeiten kann eine beim Patentamt im München eingerichtete Schiedsstelle angerufen werden.

*Literatur:* Söllner, A.; Waltermann, R. 2003: Grundriss des Arbeitsrechts, 13. Aufl., München (n)

### Arbeitnehmerkammern

Arbeitnehmerkammern sind öffentlich-rechtliche Institutionen mit der Aufgabe, die wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Interessen der ↑ Arbeitnehmer wahrzunehmen und zu fördern.

Arbeitnehmerkammern gibt es in Deutschland nur in Bremen (Arbeitnehmerkammern) und im Saarland (Arbeitskammern), im europäischen Ausland in Österreich (↑ Arbeiterkammer) und Luxemburg.

Der Gedanke einer öffentlich-rechtlichen Vertretung der Arbeitnehmer analog zu den ↑ Handwerkskammern (↑ Industrie- und Handelskammer) wurde bereits vor ca. 150 Jahren entwickelt. In den zwanziger Jahren dieses Jahrhunderts errichtete man in Bremen und im Saarland Arbeitnehmerkammern, die allerdings 1936 unter nationalsozialistischer Herrschaft aufgelöst wurden. Die gesetzlichen Grundlagen der heutigen Arbeitnehmerkammern traten 1951 im Saarland und 1956 in Bremen in Kraft.

Für die Arbeitnehmer in diesen beiden Bundesländern herrscht Pflichtmitgliedschaft. Hierin besteht, neben der Rechtsform, ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal gegenüber den

↑ Gewerkschaften. Die Mitglieder finanzieren die Kammern mit Beiträgen, deren Höhe sich nach dem Arbeitsentgelt (↑ Lohn, ↑ Gehalt) bemisst.

Organe der Kammern sind in Bremen die Vollversammlung und der Vorstand, der Präsident und verschiedene Ausschüsse, im Saarland die Vertreterversammlung und das Präsidium. Der Senator für Wirtschaft und Außenhandel (in Bremen) bzw. das Arbeitsministerium (im Saarland) sind die zuständigen Aufsichtsbehörden.

Aufgaben sind, neben der allgemeinen Wahrnehmung der Arbeitnehmerinteressen, die Unterstützung staatlicher Stellen, z.B. mit Gutachten, und die Durchführung von Maßnahmen zur beruflichen, politischen und allgemeinen Bildung. Die Arbeitnehmerkammern bilden Mittlerinstitutionen zwischen Arbeitnehmern und Staat.

*Literatur:* Runte, D. 1985: Arbeitnehmerkammern in Deutschland, in: WiSt, H. 5, S. 259-260 (n)

### Arbeitsanalyse

Die Arbeitsanalyse ist ein Verfahren zur Untersuchung von ↑ Arbeitssystemen. Sie bedient sich dabei verschiedener Methoden und Hilfsmittel zur Erfassung der Systemelemente und -relationen. Folgende Informationen werden herangezogen:

- ↑ Stellenpläne und ↑ Stellenbeschreibungen,
- Ergebnisse von Beobachtung von Arbeitsplätzen und -tätigkeiten,
- Erkenntnisse aus Arbeitsstudien,
- betriebsinterne Arbeits- und Bedienungsanweisungen,
- Daten über benutzte Arbeitsstoffe usw.

Diese objektiven oder objektivierten Ergebnisse können durch per ↑ Befragung erhobene Daten ergänzt werden;

z.B. Daten über die Wahrnehmung des Arbeitsplatzes, des Arbeitsablaufs und der Arbeitsumgebung.

Eine Hauptaufgabe der Arbeitsanalyse liegt auf dem Gebiet der ↑ Arbeitsgestaltung, z.B. bei der Vorbereitung von Rationalisierungsmaßnahmen oder dem Erkennen und Abbauen von Belastungen. Sie ist außerdem eine wichtige Voraussetzung für die Entwicklung einer anforderungsgerechten Lohnfindung (↑ Arbeitsbewertung).

*Literatur:* Schettgen, P. 1996: Arbeit – Leistung – Lohn, Stuttgart (n)

## Arbeitsbedingungen

Arbeitsbedingungen umfassen bestimmte Merkmale der Arbeit im Verhältnis zum Arbeitenden (↑ Arbeitsanalyse). Die am häufigsten zur Erfassung der Arbeitsbedingungen verwendeten Kategorien lassen sich in aufgabenbezogene und personenbezogene Kriterienengruppen unterscheiden. Die beiden Kategorien stehen dabei miteinander in Verbindung.

Die aufgabenbezogenen Kriterien beinhalten

- Arbeitsprodukte,
- Arbeitsmittel, z.B. Werkzeuge, Maschinen,
- Arbeitsverfahren wie Fließfertigung,
- Arbeitsraum,
- Arbeitszeit und
- Arbeitsgruppe.

Hiermit verbunden sind personenbezogene Aspekte wie

- Autonomiegrad, d.h. das Ausmaß der Selbstbestimmtheit über die aufgabenbezogenen Aspekte der Arbeitsbedingungen,
- Art und Umfang der Qualifikationsanforderungen, die zur Erfüllung der Arbeitsaufgabe notwendig sind,
- körperliche und psychische Belastung,

- Möglichkeiten der sozialen Interaktion in Form von formellen und informellen Kontakten zu Kollegen und Vorgesetzten.

Die Gestaltung der Arbeitsbedingungen wird auch in Verbindung mit der ↑ Humanisierung der Arbeit diskutiert, in deren Rahmen die Arbeitsbedingungen verbessert werden sollen.

*Literatur:* Neuberger, O. 1985: Arbeit, Stuttgart; Oppolzer, A. 1989: Handbuch Arbeitsgestaltung, Hamburg (n)

## Arbeitsbereitschaft

Arbeitsbereitschaft meint zum einen den Willen zur Arbeit (↑ Arbeitsmotivation). Zum anderen wird der Begriff im arbeitszeitrechtlichen Sinne verwendet.

Man unterscheidet Arbeitsbereitschaft vom Bereitschaftsdienst und von der Rufbereitschaft. Während der Arbeitsbereitschaft ist der ↑ Arbeitnehmer zwar im Betrieb, übt seine Tätigkeit aber nicht dauernd aus, sondern er muss in einem Zustand wacher Aufmerksamkeit bereit sein, aktiv zu werden. Ein Beispiel hierfür ist die Tätigkeit eines Pförtners. Arbeitsbereitschaft ist – im Gegensatz zum Bereitschaftsdienst und zur Rufbereitschaft – ↑ Arbeitszeit. Während des Bereitschaftsdienstes muss der Arbeitnehmer lediglich anwesend sein, er kann seine Zeit frei verwenden, und wache Aufmerksamkeit ist nicht erforderlich, d.h., er kann z.B. schlafen. Rufbereitschaft meint dagegen die Verpflichtung des Arbeitnehmers, sich an einem Ort aufzuhalten, der dem ↑ Arbeitgeber bekannt ist, und die Arbeit auf Abruf aufzunehmen. Bereitschaftsdienst und Rufbereitschaft sind keine Arbeitszeiten (↑ Arbeitszeitregelung). Ihre Entlohnung ist häufig in Tarifverträgen (↑ Tarifvertragsrecht), in ↑ Betriebsvereinbarungen, Einzelarbeitsverträgen (↑ Ar-

beitsvertrag) oder nach der betrieblichen Übung geregelt.

*Literatur:* Däubler, W. 1998: Das Arbeitsrecht Bd. 2, 11. Aufl., Reinbek bei Hamburg; Söllner, A.; Waltermann, R. 2003: Grundriss des Arbeitsrechts, 13. Aufl., München (n)

## Arbeitsbewertung

Als Arbeitsbewertung werden Verfahren zur Erfassung und quantifizierten Bewertung der Arbeitsanforderungen bzw. der Arbeitsschwierigkeit bezeichnet. Dabei wird der Arbeitseinsatz bei ↑ Normalleistung unterstellt. Das bedeutet, dass bei der Arbeitsbewertung von der Person, die die Arbeitstätigkeit im konkreten Fall ausführt, abstrahiert wird. Die Arbeitsbewertung dient also im Rahmen der kausalen ↑ Lohnfindung der anforderungsgerechten Entlohnung (↑ Lohngerechtigkeit, ↑ Äquivalenzprinzip).

Es werden verschiedene Methoden der Arbeitsbewertung unterschieden: Nach dem angewandten Bewertungsverfahren wird zwischen summarischer und analytischer Arbeitsbewertung, nach dem angewandten Einordnungsprinzip zwischen Reihung und Stufung unterschieden.

Bei der summarischen Arbeitsbewertung wird die Arbeitstätigkeit – meist unter Dominanz eines besonders wichtigen Kriteriums – pauschal bewertet. Es wird ein Gesamturteil über die Anforderungen abgegeben. Beim Rangfolgeverfahren wird die summarische Arbeitsbewertung mit dem Prinzip der Reihung kombiniert: Die Arbeitsplätze werden miteinander verglichen und in eine Reihenfolge gebracht. Beim Katalog- oder Lohngruppenverfahren werden meist sechs bis zwölf Schwierigkeitsbereiche summarisch beschrieben, denen Lohngruppen zugeordnet werden. Diese Kombination von summarischer Bewertung und

Stufung ist in vielen Tarifverträgen verankert.

Ein wesentlich verfeinertes Verfahren stellt die analytische Arbeitsbewertung dar. Bei diesem Verfahren wird in mehreren Schritten wie folgt vorgegangen: Grundlage stellt die Arbeitsbeschreibung dar. In einem zweiten Schritt wird festgestellt, welche Anforderungsarten berücksichtigt werden. Die Definition der Anforderungsarten basiert in der Regel auf einem festen Raster von Anforderungsarten, z.B. auf dem ↑ Genfer Schema. Für die definierten Anforderungsarten werden Daten ermittelt, die wiederum die Basis für die Bewertung der unterschiedlichen Anforderungen sind. Die zahlenmäßige Bewertung der Anforderungen bei Normalleistung kann auf der Grundlage der Reihung (Rangreihenverfahren) und der Stufung (Stufenverfahren) erfolgen. Ein zentrales Problem bei der Umrechnung der Werte für die einzelnen Anforderungsarten in den Gesamtwert der Arbeit ist die Gewichtung der Anforderungsarten.

*Literatur:* Hentze, J. 1980: Arbeitsbewertung und Personalbeurteilung, Stuttgart; Ridder, H.G. 1982: Funktionen der Arbeitsbewertung, Bonn; REFA-Verband für e.V. 1991: Anforderungsermittlung (Arbeitsbewertung), 2. Aufl., München (w)

## Arbeitsbeziehungen

Der Begriff Arbeitsbeziehungen bezeichnet die sozialen, wirtschaftlichen und politischen Beziehungen zwischen den Tarifparteien (↑ Tarifvertragsrecht), innerhalb der Tarifparteien, besonders zwischen Mitgliedern und Führung, zwischen Unternehmensleitung und Belegschaft bzw. deren Vertretern sowie die aus diesen Beziehungen resultierenden und sie beeinflussenden Normen, Verträge und Institutionen. Im englischsprachigen Bereich

ist die Bezeichnung Industrial Relations gebräuchlich. Im deutschsprachigen Raum wird z.T. auch der Terminus industrielle Beziehungen verwendet.

Zentrale Untersuchungsobjekte sind die Akteure, ihre Verhaltensweisen, die Art der Beziehungen zwischen ihnen sowie die Normierung der Beziehungen z.B. in Form von rechtlichen Vorschriften. Im Mittelpunkt der Arbeitsbeziehungen steht das Arbeitsverhältnis. Die Regelungsbemühungen der Tarifparteien zielen vor allem hierauf ab.

Mit den Arbeitsbeziehungen befassen sich unterschiedliche Wissenschaftsdisziplinen, z.B. die Betriebswirtschaftslehre, die Soziologie, die Politologie und die Rechtswissenschaften. Es existiert keine allgemein akzeptierte Theorie zur Erklärung und Beschreibung der Arbeitsbeziehungen.

*Literatur:* Keller, B. 1999: Einführung in die Arbeitspolitik. Arbeitsbeziehungen und Arbeitsmarkt in sozialwissenschaftlicher Perspektive, 6. Aufl. München, Wien; Müller-Jentsch, W. 1997: Soziologie der industriellen Beziehungen, 2. Aufl., Frankfurt/M. (n)

## Arbeitsdirektor

Der Arbeitsdirektor nimmt aufgrund ausdrücklicher Bestellung im Leitungsgremium von Kapitalgesellschaften die Aufgaben im Bereich personeller und sozialer Angelegenheiten (Personalfunktion) wahr. Zum Ressort des Arbeitsdirektors gehören insbesondere die ↑ Personalabteilung, die betriebliche Aus- und ↑ Weiterbildung, das betriebliche Sozialwesen, arbeits- und sozialrechtliche Stabsstellen, Tariffragen, Arbeitssicherheit und Arbeitsgestaltung. Der Arbeitsdirektor ist im Rahmen der unternehmerischen Mitbestimmung (↑ Mitbestimmungsrecht Deutschland, ↑ Mitbestimmungsrecht Österreich) ein gleichberechtigtes Mit-

glied des zur gesetzlichen Vertretung berufenen Organs, in Aktiengesellschaften also des Vorstands.

Trotz gleicher Bezeichnung und Aufgaben lassen sich je nach rechtlicher Grundlage im Hinblick auf den Modus der Bestellung bzw. Abberufung zwei Typen von Arbeitsdirektoren unterscheiden. Nach dem Montanmitbestimmungsgesetz (1951) kann ein Arbeitsdirektor bei Betrieben des Bergbaus sowie der Eisen- und Stahlindustrie in der Rechtsform einer Kapitalgesellschaft mit mehr als 1000 Beschäftigten nicht gegen die Stimmen der Mehrheit der Arbeitnehmervertreter bestellt werden (Sperrminorität). Nach dem Mitbestimmungsgesetz – für Kapitalgesellschaften mit mehr als 2000 Arbeitnehmern – und nach dem Montan-Mitbestimmungsänderungsgesetz gilt für dessen Bestellung jedoch nichts anderes als für die sonstigen Vorstandsmitglieder. Hier kann der Arbeitsdirektor also auch gegen die Stimmen der Arbeitnehmervertreter im ↑ Aufsichtsrat bestellt werden.

Die Position des Arbeitsdirektors ist eine Institution der Mitbestimmung. Der Gesetzgeber hat so dazu beigetragen, dass dem betrieblichen Personal- und Sozialbereich auf der obersten Leitungsebene von Kapitalgesellschaften erhöhte Aufmerksamkeit zuteil wird. Das Bestellungsverfahren nach dem Montanmitbestimmungsgesetz ist mit einem weitergehenden Anspruch verbunden: Die notwendige Zustimmung der Arbeitnehmervertreter bedeutet eine Veränderung der Machtverhältnisse; sie legt nahe, dass der Arbeitsdirektor eine Mittlerrolle zwischen Kapital und Arbeit einnimmt. Daraus erwachsen Rollenkonflikte. Sie entstehen vor allem aus den unterschiedlichen Ansprüchen von Seiten der anderen Vorstandsmitglieder, der Anteilseigner und der ↑ Arbeitnehmer.

*Literatur:* Hoffmann, D.; Lehmann, J.; Weinmann, H. 1978: Mitbestimmungsgesetz – Kommentar. München; Spie, U.; Piesker, H. 1983: Der Geschäftsbereich des Arbeitsdirektors. Heidelberg; Blessing, K.; Otto, K.P. 2004: Arbeitsdirektor, in: Gaugler, E.; Oechsler, W.A.; Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens (HWP), 3. Aufl., Stuttgart, Sp. 208-216 (m)

## Arbeitsfähigkeit

Arbeitsfähig ist ein ↑ Arbeitnehmer, wenn die physischen und psychischen Voraussetzungen gegeben sind, die Arbeit ohne Schaden für die Gesundheit auszuüben. Da diese Voraussetzungen nicht erschöpfend beschrieben und geprüft werden können, definiert man Arbeitsfähigkeit meist negativ: Arbeitsfähig ist ein Arbeitnehmer dann, wenn keine ↑ Arbeitsunfähigkeit im rechtlichen Sinne (in Deutschland geregelt im Entgeltfortzahlungsgesetz und im Sozialgesetzbuch) vorhanden ist. Die Arbeitsfähigkeit ist von der ↑ Arbeitsbereitschaft zu unterscheiden.

*Literatur:* Schaub, G. 2001: Arbeitsrecht von A - Z, 16. Aufl., München (n)

## Arbeitsgerichtsbarkeit

Die Arbeitsgerichtsbarkeit in Deutschland ist ein den anderen Gerichtszweigen gegenüber selbstständiger Zweig. Die Selbstständigkeit ist erst seit Inkrafttreten des Arbeitsgerichtsgesetzes von 1953 gegeben. In der Weimarer Republik waren die Arbeitsgerichte den anderen Gerichten angegliedert. Arbeitsgerichte sind zuständig für privatrechtliche Streitigkeiten aus Arbeits- oder Tarifverträgen (↑ Arbeitsvertrag, ↑ Tarifvertragsrecht), betriebsverfassungsrechtliche Streitigkeiten und Streitigkeiten über die Wahl von Arbeitnehmervertretern in den Aufsichtsrat (↑ Mitbestimmung). Die wichtigste

Rechtsgrundlage ist in Deutschland das Arbeitsgerichtsgesetz (ArbGG).

Die Arbeitsgerichtsbarkeit ist dreigliedrig aufgebaut. In der ersten Instanz gibt es die Arbeitsgerichte, in der zweiten die Landesarbeitsgerichte und in der dritten Instanz das Bundesarbeitsgericht mit Sitz in Erfurt. Arbeitsgerichte und Landesarbeitsgerichte sind mit einem hauptamtlichen vorsitzenden Richter und zwei ehrenamtlichen Richtern (Beisitzern) besetzt. Das Bundesarbeitsgericht setzt sich aus drei Berufsrichtern und zwei Beisitzern zusammen. Die Beisitzer (ehrenamtliche Richter) werden je zur Hälfte von den ↑ Arbeitnehmern und ↑ Arbeitgebern bestellt. Das Bundesarbeitsgericht besteht zur Zeit aus zehn Senaten. Wenn ein Senat von der Rechtsauffassung des anderen abweichen will, oder bei besonders grundsätzlichen Rechtsfragen, tritt der Große Senat zusammen, der aus dem Präsidenten des Bundesarbeitsgerichts, dem dienstältesten Senatsvorsitzenden, vier Berufsrichtern und je zwei ehrenamtlichen Richtern der Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite zusammengesetzt ist. Vor dem Arbeitsgericht können alle abhängig Beschäftigten, arbeitnehmerähnliche Personen und Arbeitgeber arbeitsrechtliche Ansprüche geltend machen. Jeder kann vor Gericht selbst verhandeln und Anträge stellen. Anwaltszwang herrscht erst vor dem Bundesarbeitsgericht. In allen anderen Instanzen können sich die Parteien selbst vertreten bzw. durch einen Verbandsvertreter vertreten lassen, Gewerkschaftsmitglieder z.B. durch einen gewerkschaftlichen Rechtsschutzsekretär (↑ Gewerkschaften), Arbeitgebervertreter durch einen Beauftragten des Arbeitgeberverbands (↑ Arbeitgeberverbände).

Die Kosten des Verfahrens sind im Vergleich zu anderen Gerichten gering. Die Gerichtskosten sind vom

Streitwert abhängig, betragen aber in der ersten Instanz maximal 500 Euro. Grundsätzlich fallen Gerichts- und Anwaltskosten nur im sog. Urteilsverfahren an, während das Beschlussverfahren kostenfrei ist. Im Beschlussverfahren werden Streitigkeiten über Fragen des Betriebsverfassungsgesetzes und der Mitbestimmungsgesetze sowie über die Tariffähigkeit und -zuständigkeit einer Partei entschieden. Alle anderen Streitgegenstände fallen unter das Urteilsverfahren. Im Beschlussverfahren erhebt das Gericht – im Unterschied zum Urteilsverfahren – von sich aus Beweise; bei Urteilsverfahren beschränkt es sich auf die Argumente der Beteiligten. Unter bestimmten Bedingungen kann gegen Urteile und Beschlüsse der Gerichte Beschwerde eingelegt werden.

Für Österreich ist die Arbeitsgerichtsbarkeit auf der Grundlage des Arbeits- und Sozialgerichtsgesetzes (ASGG) geregelt. Sie ist für diejenigen bürgerlichen Rechtsstreitigkeiten zuständig, die zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern aus dem Arbeits- oder Lehrverhältnis, zwischen Arbeitnehmern untereinander aufgrund gemeinsamer Arbeit, zwischen Arbeitgebern/Arbeitnehmern und Mitgliedern der Organe der Arbeitnehmerenschaft entstehen sowie für Streitigkeiten über Rechte bzw. Rechtsverhältnisse, die sich aus dem II. Teil (Betriebsverfassung) des Arbeitsverfassungsgesetzes (ArbVG) ergeben.

Für Arbeitsrechtssachen sind in erster Instanz die Landes- und Kreisgerichte (in Wien das Arbeits- und Sozialgericht Wien) zuständig; im Berufungsverfahren entscheidet das zuständige Oberlandesgericht, in der Revision der Oberste Gerichtshof (OGH). Die Arbeitsgerichtsbarkeit wird in Senaten ausgeübt, die zusammengesetzt sind aus Berufsrichtern (die den Vorsitz führen) und fachkundigen Laien-

richtern (die je zur Hälfte zum Kreis der Arbeitgeber und Arbeitnehmer gehören).

In der Schweiz gibt es – anders als in Deutschland und Österreich – keine einheitliche Arbeitsgerichtsorganisation, wenn auch einige Kantone eine Sondergerichtsbarkeit für Arbeitsrechtsstreitigkeiten haben. Es gibt jedoch besondere Richtlinien, nach denen Arbeitsstreitigkeiten an anderen Gerichten zu behandeln sind.

*Literatur:* Halbach, G.; Paland, N.; Schwedes, R.; Wlotzke, O. 1991: Übersicht über das Recht der Arbeit, 4. Aufl., Bonn; Däubler, W. 1998: Das Arbeitsrecht, Bd. 2, 11. Aufl., Reinbek bei Hamburg; Kuderna, F. 1986: Arbeits- und Sozialgerichtsbarkeit, Wien (m/n)

## Arbeitsgestaltung

Arbeitsgestaltung in einem engeren Sinne bezeichnet alle Maßnahmen der Veränderung der ↑ Arbeitsbedingungen und ↑ Arbeitsinhalte. Nach einer weitergehenden Auffassung kann man auch die Ergebnisse der Gestaltungstätigkeit hierunter fassen.

Die Arbeitsgestaltung richtet sich auf folgende Punkte: Auf die Funktionsverteilung zwischen Mensch und Arbeitsmittel, die Aufgabenverteilung zwischen den Arbeitenden, den individuellen Handlungsspielraum bei der Tätigkeit und auf die Gestaltung der Arbeitsumgebung.

Man könnte auch noch eine zeitliche Dimension zu den bereits genannten hinzunehmen, um das Verhältnis von täglicher, aber auch wöchentlicher oder jährlicher ↑ Arbeitszeit zu ↑ Freizeit (↑ Arbeitszeitregelung, ↑ Urlaub, ↑ Teilzeitarbeit) ebenso einzubeziehen wie ↑ Pausen oder Schichtarbeit (↑ Schichtwechselplan).

Dominante Ziele einer an den Gedanken der ↑ Humanisierung der Arbeit orientierten Arbeitsgestaltung lie-

gen in der Schaffung von ↑ Arbeitsbedingungen und von ↑ Arbeitsinhalten, die eine größere Autonomie sowie eine Reduzierung der Entfremdung von der Arbeitstätigkeit und den anderen Arbeitenden ermöglichen. Damit eine derartige Arbeitsgestaltung ihre Ziele erfüllt, ist häufig eine Erhöhung der ↑ Qualifikation (↑ Mehrfachqualifikation) der Beschäftigten notwendig (↑ Personalentwicklung).

*Literatur:* Heller, W. 1994: Arbeitsgestaltung, Stuttgart; Neuberger, O. 1985: Arbeit, Stuttgart (n)

### Arbeitsgruppe

Arbeitsgruppen sind durch spezifische Merkmale gekennzeichnete ↑ Gruppen. Sie werden als Teil einer ↑ Organisation in erheblichem Maße von außen gesteuert: Die Arbeitsgruppe hat stets einen Teil der Gesamtaufgabe der Organisation zu erfüllen; sie richtet ihre Aktivitäten auf diese von außen vorgegebenen Aufgaben, und sie wird mit dieser Intention auch von außen gesteuert. Das Zusammenwirken innerhalb der Arbeitsgruppe wird deshalb wesentlich von den organisatorischen Rahmenbedingungen beeinflusst.

Da Organisationen durch ein hohes Maß an ↑ Arbeitsteilung und durch hierarchische Strukturen gekennzeichnet sind, entsteht bei den Gruppen- bzw. Organisationsmitgliedern in mehr oder weniger großem Maße Distanz bzw. ↑ Entfremdung. Organisatorische und personalwirtschaftliche Gestaltungsmaßnahmen zielen auf die Überwindung der dadurch ausgelösten Probleme.

Die Vorgänge in Arbeitsgruppen fanden erstmals in den Hawthorne-Studien (Roethlisberger/Dickson 1939) größere Aufmerksamkeit. Im Mittelpunkt der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Arbeitsgruppen steht ne-

ben der Führungs- und Konfliktthematik die Frage nach deren Leistungsfähigkeit und den Voraussetzungen für das Auftreten des ↑ Synergieeffekts. Besondere Beachtung finden dabei Gruppenentscheidungsprozesse (↑ Gruppenentscheidungen).

*Literatur:* Roethlisberger, F.J.; Dickson, W.J. 1939: Management and the Worker, Cambridge/Mass.; Staehle, W. 1999: Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Aufl., überarbeitet von Conrad, P.; Sydow J., München, S. 265-413 (w)

### Arbeitsgruppen, teilautonome

Mit diesem Begriff werden kleine Gruppen von ↑ Mitarbeitern bezeichnet, denen die Verantwortung für einen zusammenhängenden Teil des Arbeitsprozesses, z.B. für die Fertigung eines Produkts, übertragen wird.

Der Verantwortungsbereich bezieht sich dabei vor allen auf folgende Aspekte:

- Zielvorgabe hinsichtlich Quantität und Qualität,
- Art der Produktionsmethode,
- Übernahme von Aufgaben zusätzlich zu den bereits übertragenen,
- Verteilung der Arbeitsaufgaben innerhalb der Gruppe,
- Lage und evtl. Dauer der ↑ Arbeitszeit,
- Arbeitsraum,
- Aufnahme und Ausschluss von Gruppenmitgliedern,
- Vertretung der Gruppe nach außen,
- Führer innerhalb der Gruppe (↑ Führung).

Teilautonome Gruppen können als Teilbereich von Maßnahmen zur ↑ Humanisierung der Arbeit aufgefasst werden. Ihre Einrichtung zielt auf zunehmende Selbstbestimmung und Demokratisierung des Arbeitsprozesses. Sie steht überdies im Dienste der Leistungsstei-