

*Thomas R. Hummel, Ernst Zander (Hrsg.):*  
**Neuere Entwicklungen in ausgewählten Bereichen  
der Personalpolitik**

*Hochschulschriften zum Personalwesen,*

hrsg. von Thomas R. Hummel, Heinz Knebel, Dieter Wagner, Ernst Zander, Band 41

ISBN 978-3-86618-628-6, ISBN 978-3-86618-728-3 (e-book pdf)

Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 2011, 372 S., € 34.80

Personalpolitik umfasst sämtliche grundsätzlichen Entscheidungen in einem Unternehmen, die das gesamte Personal betreffen.

Die Personalpolitik ist einerseits Teil der betrieblichen Personalwirtschaft. Andererseits ist sie ein Teil der Unternehmungspolitik und damit mit den anderen Teilgebieten der Unternehmungspolitik eng verbunden. Als Teil der Unternehmungspolitik gehören zur Personalpolitik alle Struktur- und ablaufbestimmenden Entscheidungen über die Unternehmensziele und deren Mittel im Bereich der Personalwirtschaft. Die betriebliche Personalpolitik umfasst dabei diejenigen Ziel- und Mittelentscheidungen, die die wechselseitigen Beziehungen zwischen Unternehmungsführung und Belegschaft, zwischen den Mitarbeitern untereinander und zwischen den Mitarbeitern und ihrem Arbeitsplatz gestalten. Zu der betrieblichen Personalpolitik gehören insbesondere die Festlegung der Entgeltpolitik und der Beförderungspolitik, aber auch Fragen der betrieblichen Erfolgsbeteiligung, der betrieblichen Altersversorgung und der betrieblichen Mitbestimmung. Nicht zuletzt üben auch die internationalen Rahmenbedingungen einen Einfluss auf die Personalpolitik aus, indem sie einerseits den Entscheidungsspielraum der Personalmanager einengen, ihn aber andererseits auch konstituieren und Forderungen der personalpolitischen Interessenträger (Beschäftigte, Betriebsräte) auslösen.

**Schlüsselwörter:** Vergütung, Arbeitszeitmodelle, Mitbestimmung,  
Demographie, Teamentwicklung, Kapitelbeteiligung,  
Mitarbeiterbefragungen, Arbeitssicherheit,  
internationales Personalmanagement

*Prof. Dr. Thomas R. Hummel*, Professor am Fachbereich Wirtschaft der Hochschule Fulda mit den Schwerpunkten Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Internationales Management.

*Prof. Dr. Ernst Zander*, Stiftungsvorsitz Universität Bochum

# Hochschulschriften zum Personalwesen

herausgegeben von

Prof. Dr. Thomas R. Hummel, Hochschule Fulda

Prof. Dr. Heinz Knebel, Universität Potsdam

Prof. Dr. Dieter Wagner, Universität Potsdam

Prof. Dr. Ernst Zander, Stiftungsvorsitz Universität Bochum

Band 41

Thomas R. Hummel, Ernst Zander  
(Hrsg.)

# **Neuere Entwicklungen in ausgewählten Bereichen der Personalpolitik**

Rainer Hampp Verlag

München und Mering 2011

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

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

ISBN 978-3-86618-628-6 (print)

ISBN 978-3-86618-728-3 (e-book)

Hochschulschriften zum Personalwesen: ISSN 0179-325X

DOI 10.1688/9783866187283

1. Auflage, 2011

© 2011      Rainer Hampp Verlag      München und Mering  
Marktplatz 5      D – 86415 Mering  
[www.Hampp-Verlag.de](http://www.Hampp-Verlag.de)

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

∞      *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

*Liebe Leserinnen und Leser!*

*Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.*

# Inhaltsverzeichnis

|                                                                                 |           |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Inhaltsverzeichnis .....</b>                                                 | <b>1</b>  |
| <b>Vorwort .....</b>                                                            | <b>7</b>  |
| <b>Kapitel I: Vergütung</b>                                                     |           |
| <b>1 Arbeitszeitflexibilisierung und Vergütung .....</b>                        | <b>10</b> |
| Kurt Femppel / Ernst Zander                                                     |           |
| 1.1 Konventionelle Arbeitszeitmodelle und Vergütung .....                       | 10        |
| 1.1.1 Vollzeitmodelle .....                                                     | 11        |
| 1.1.2 Teilzeitmodelle .....                                                     | 11        |
| 1.1.3 Mehrarbeit .....                                                          | 12        |
| 1.2 Vergütungselemente .....                                                    | 12        |
| 1.2.1 Grundvergütung .....                                                      | 15        |
| 1.2.2 Leistungsvergütung .....                                                  | 16        |
| 1.2.3 Erfolgsbeteiligung .....                                                  | 19        |
| 1.2.4 Unternehmenswertorientierte Vergütung .....                               | 21        |
| 1.2.5 Kapitalbeteiligung .....                                                  | 21        |
| 1.2.6 Probleme betrieblicher Vergütungspolitik .....                            | 22        |
| 1.3 Flexibilisierungsansätze bei konventionellen Arbeitszeitmodellen .....      | 24        |
| 1.3.1 Verkürzung der tariflichen Arbeitszeit .....                              | 25        |
| 1.3.2 Erhöhung der tariflichen Arbeitszeit .....                                | 25        |
| 1.3.3 Kurzarbeit .....                                                          | 26        |
| 1.4 Flexible Arbeitszeitmodelle und Vergütung .....                             | 27        |
| 1.4.1 Gleitzeitmodelle .....                                                    | 28        |
| 1.4.2 Arbeitszeitkontenmodelle .....                                            | 29        |
| 1.4.3 Grundsatzüberlegungen bei Einführung eines Arbeitszeitkontenmodells ..... | 30        |
| 1.5 Zusammenfassung .....                                                       | 31        |
| 1.6 Literaturhinweise .....                                                     | 32        |
| <b>2 Arbeitsentgelt und Mitbestimmung .....</b>                                 | <b>33</b> |
| Gerfried J. Popp                                                                |           |
| 2.1 Einleitung .....                                                            | 33        |
| 2.2 Historische und dogmatische Grundlagen .....                                | 34        |
| 2.2.1 Der Status bis zur Industrialisierung .....                               | 34        |
| 2.2.2 Vom »Vormärz« zur Gewerkschaftsbewegung .....                             | 34        |
| 2.2.3 Der Funktionsgehalt der Tarifautonomie .....                              | 35        |
| 2.2.4 Die Konsolidierung des dualen Vertretungsprinzips .....                   | 36        |
| 2.3 Die Rechtslage auf der überbetrieblichen Ebene .....                        | 38        |
| 2.3.1 Aufgaben und Beurteilungen der Koalitionen .....                          | 38        |
| 2.3.2 Tarifverträge .....                                                       | 41        |
| 2.3.3 Muster eines Entgelttarifvertrages (Auszug) .....                         | 46        |
| 2.4 Die Rechtslage nach dem BetrVG .....                                        | 49        |
| 2.4.1 Kollektive und individuelle Lohntransparenz .....                         | 49        |
| 2.4.2 Sozialer Entgeltschutz .....                                              | 51        |
| 2.4.3 Lohn- und Gehaltsgruppen .....                                            | 55        |

|                                                                                                                                                                                                       |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.5 Zusammenfassung und Fazit .....                                                                                                                                                                   | 56        |
| <b>Kapitel II: Strategien zur Anpassung der Entgeltsysteme</b>                                                                                                                                        |           |
| <b>3 Strategien zur Anpassung der Entgeltsysteme an die demografische Personalentwicklung.....</b>                                                                                                    | <b>57</b> |
| Heinz Knebel                                                                                                                                                                                          |           |
| 3.1 Vorbemerkung .....                                                                                                                                                                                | 57        |
| 3.2 Das neue Antidiskriminierungsgesetz bzw. der Allgemeine Gleichbehandlungsgrundsatz (AGG) verändern die Personalpolitik für die betriebliche Praxis .....                                          | 59        |
| 3.3 Ein Senioritätsprinzip wird als Altersdiskriminierung angesehen .....                                                                                                                             | 61        |
| 3.4 Lebensalter und Dauer der Betriebszugehörigkeit sind künftig keine Bausteine neuer Entgeltsysteme.....                                                                                            | 62        |
| 3.5 Auch Altersgrenzen für einen Verzicht auf eine Leistungsbeurteilung sowie einen Bestandsschutz für erreichte Leistungszulagen ab einem bestimmten Alter bedeuten eine Altersdiskriminierung ..... | 65        |
| 3.6 Leistungsbeurteilungs- und Entgeltsysteme berücksichtigen zu wenig den Kompetenzwechsel im Alter .....                                                                                            | 67        |
| 3.7 Alters-Stereotypen verzerren eine gerechte Leistungsbeurteilung .....                                                                                                                             | 68        |
| 3.8 Die Entgeltfindungssysteme müssen – nach und nach – neu justiert werden ....                                                                                                                      | 69        |
| 3.9 Um Altersdiskriminierung zu vermeiden, brauchen wir eine „lebensphasenorientierte“ Sichtweise in der Personalpolitik.....                                                                         | 72        |
| 3.10 Alle Mitbestimmungsorgane sind gefordert .....                                                                                                                                                   | 72        |
| 3.11 Neue Orientierungspunkte zum Justieren des Entgeltfindungssystems an die aktuellen Anforderungen in der neuen Arbeitswelt.....                                                                   | 73        |
| <b>4 Tarifpolitische Wende in der Lohnpolitik.....</b>                                                                                                                                                | <b>76</b> |
| Thomas R. Hummel / Ernst Zander                                                                                                                                                                       |           |
| 4.1 Vorbemerkung .....                                                                                                                                                                                | 76        |
| 4.2 Ein kurzer Überblick - Rahmenbedingungen.....                                                                                                                                                     | 77        |
| 4.3 Ausgewählte praktische Beispiele .....                                                                                                                                                            | 81        |
| 4.3.1 Deutsche Bahn AG.....                                                                                                                                                                           | 81        |
| 4.3.2 Deutsche Telekom AG .....                                                                                                                                                                       | 84        |
| 4.3.3 Chemische Industrie.....                                                                                                                                                                        | 85        |
| 4.3.4 Metallindustrie .....                                                                                                                                                                           | 88        |
| 4.3.5 Bauindustrie.....                                                                                                                                                                               | 90        |
| 4.4 Tarifverhandlungssysteme in Europa .....                                                                                                                                                          | 93        |
| 4.5 Untersuchung des WSI-Tarifarchivs in 20 Branchen.....                                                                                                                                             | 93        |
| 4.6 Tarifpolitik .....                                                                                                                                                                                | 95        |
| 4.7 Tarifrunde 2008 .....                                                                                                                                                                             | 97        |
| 4.8 Produktivitätsorientierte Tarifpolitik (BDA Position).....                                                                                                                                        | 102       |
| 4.9 Zukünftige Entwicklung.....                                                                                                                                                                       | 104       |
| 4.10 Literatur .....                                                                                                                                                                                  | 106       |

**Kapitel III: Teamentwicklung und Mitarbeiterbefragungen**

|                                                                            |            |
|----------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>5 Teamfähigkeit und die Beurteilung von Teamleistungen</b>              | <b>107</b> |
| Heinz Knebel                                                               |            |
| 5.1 Vorbemerkung                                                           | 107        |
| 5.2 Gruppenarbeit ist keine Teamarbeit                                     | 107        |
| 5.3 Merkmale echter Teamarbeit                                             | 109        |
| 5.4 Merkmale der Gruppenarbeit                                             | 110        |
| 5.5 Grenzen der Teamarbeit                                                 | 110        |
| 5.6 Teambildung und Teamfähigkeit                                          | 110        |
| 5.6.1 Anforderungen an eine Teambildung                                    | 110        |
| 5.6.2 Teamstrukturen                                                       | 111        |
| 5.7 Die Bedeutung von sozialen Kompetenzen für gute Teamarbeit             | 112        |
| 5.7.1 Spielregeln für erfolgreiche Teamarbeit                              | 112        |
| 5.7.2 Die Beurteilung sozialer Kompetenzen                                 | 114        |
| 5.8 Feststellung der Teamfähigkeit                                         | 117        |
| 5.9 Beurteilung von Teamleistungen                                         | 120        |
| 5.9.1 Wann sind Teambeurteilungen sinnvoll?                                | 120        |
| 5.9.2 Welche Ziele werden mit einer Beurteilung der Teamleistung verfolgt? | 120        |
| 5.9.3 Individual- und/oder Teambeurteilungen?                              | 121        |
| 5.9.4 Individualbeurteilungen sind auch im Team förderlich                 | 122        |
| 5.9.5 Von der Individual- zur Teambeurteilung                              | 123        |
| 5.9.6 Eine Kombination von Individual- und Teambeurteilung                 | 131        |
| 5.10 Teambeurteilungsgespräche                                             | 133        |
| 5.11 Probleme bei der Anwendung von Teambeurteilungsverfahren              | 134        |
| 5.11.1 Problem der Akzeptanz                                               | 134        |
| 5.11.2 Probleme der Motivation bei größeren Teams                          | 135        |
| 5.11.3 Probleme der leistungsschwächeren Teammitglieder                    | 135        |
| 5.11.4 Probleme durch »Hierarchisierungen« in der Gruppe                   | 135        |
| 5.11.5 Probleme des fehlenden Leistungsethos                               | 136        |
| 5.12 Die Zukunft von Teamarbeitsbeurteilungen                              | 138        |
| <b>6 Durchführung von Mitarbeiterbefragungen und Betriebsverfassung</b>    | <b>140</b> |
| Thomas R. Hummel / Ernst Zander                                            |            |
| 6.1 Vorbemerkung                                                           | 140        |
| 6.2 Was ist eine Mitarbeiterbefragung?                                     | 140        |
| 6.2.1 Definition                                                           | 141        |
| 6.2.2 Mögliche Ziele aus Arbeitgeber- und Arbeitnehmersicht                | 141        |
| 6.3 Mitarbeiterbefragung: Instrument der Unternehmensführung               | 143        |
| 6.4 Phasen der Mitarbeiterbeurteilung                                      | 146        |
| 6.4.1 Planungs- und Vorbereitungsphase                                     | 147        |
| 6.4.2 Durchführungsphase                                                   | 151        |
| 6.4.3 Umsetzungsphase                                                      | 154        |
| 6.5 Mitarbeiterbefragung online durchführen                                | 155        |
| 6.6 Wozu dient eine Mitarbeiterbefragung?                                  | 156        |
| 6.7 Benchmarking: Vergleichsdaten für die Befragungsergebnisse             | 158        |

|                                                             |                                                                                                                 |            |
|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 6.8                                                         | Befragungsteilnehmer und koalierende Gruppen an einer Mitarbeiterbefragung – Regelungen nach dem BetrVG – ..... | 158        |
| 6.9                                                         | Mitarbeiterbefragungen – Ergebnisse der empirischen Forschung.....                                              | 161        |
| 6.10                                                        | Internationale Mitarbeiterbefragung.....                                                                        | 167        |
| 6.11                                                        | Einschätzung des Nutzens von Mitarbeiterbefragungen .....                                                       | 168        |
| 6.12                                                        | Fazit.....                                                                                                      | 170        |
| 6.13                                                        | Literatur .....                                                                                                 | 171        |
| 6.14                                                        | Anhang 1: Fallstudie Mitarbeiterbefragung: E.ON AG I.....                                                       | 172        |
| 6.15                                                        | Anhang 2: Fallstudie Beispiel AG II: Weiterentwicklung der Wettbewerbsfähigkeit .....                           | 173        |
| 6.16                                                        | Anhang 3: Fallstudie Beispiel AG III: Im Follow-up-Prozess zeigt sich die Veränderungsfähigkeit.....            | 174        |
| 6.17                                                        | Anhang 4: Gestaltung eines Fragebogens .....                                                                    | 176        |
| 6.18                                                        | Anhang 5: Wie rechnet sich eine Mitarbeiterbefragung .....                                                      | 183        |
| <b>Kapitel IV: Ausgewählte Bereiche der Personalpolitik</b> |                                                                                                                 |            |
| <b>7</b>                                                    | <b>Miteigentum am Unternehmen: Erfolgs- und Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter.....</b>                         | <b>185</b> |
|                                                             | Thomas R. Hummel / Ernst Zander                                                                                 |            |
| 7.1                                                         | Begriff und Inhalt .....                                                                                        | 185        |
| 7.2                                                         | Effekte einer Mitarbeiter-Beteiligung – empirische Befunde .....                                                | 187        |
| 7.3                                                         | Instrumente und System.....                                                                                     | 187        |
| 7.4                                                         | Ziele der Mitarbeiterbeteiligung im Überblick .....                                                             | 188        |
| 7.4.1                                                       | Mitarbeiterbeteiligung ist ein unternehmerisches Führungskonzept .....                                          | 190        |
| 7.4.2                                                       | Betriebliche Problemlösungen.....                                                                               | 190        |
| 7.5                                                         | Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland und Europa.....                                                           | 191        |
| 7.5.1                                                       | Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland .....                                                                     | 191        |
| 7.5.2                                                       | Mitarbeiterbeteiligung in Europa.....                                                                           | 195        |
| 7.6                                                         | Erfolgsfaktor Mitarbeiterbeteiligung .....                                                                      | 198        |
| 7.6.1                                                       | Erfolgsbeteiligung .....                                                                                        | 200        |
| 7.6.2                                                       | Wertguthaben .....                                                                                              | 203        |
| 7.6.3                                                       | Mitarbeiterguthaben.....                                                                                        | 204        |
| 7.6.4                                                       | Miteigentum am Unternehmen – die Kapitalbeteiligung .....                                                       | 204        |
| 7.6.5                                                       | Hauptmotive der Mitarbeiterbeteiligung.....                                                                     | 207        |
| 7.7                                                         | Beteiligungsformen Teil I.....                                                                                  | 208        |
| 7.8                                                         | Beteiligungsformen Teil II .....                                                                                | 211        |
| 7.9                                                         | Vermögensbildung.....                                                                                           | 216        |
| 7.10                                                        | Literatur .....                                                                                                 | 222        |
| 7.11                                                        | Anhang .....                                                                                                    | 224        |
| <b>8</b>                                                    | <b>Internationales und interkulturelles Personalmanagement .....</b>                                            | <b>241</b> |
|                                                             | Thomas R. Hummel / Ernst Zander                                                                                 |            |
| 8.1                                                         | Vorbemerkung .....                                                                                              | 241        |
| 8.2                                                         | Grundlagen des internationalen Personalmanagements .....                                                        | 241        |

|          |                                                                                                      |            |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 8.3      | Internationales Personalmanagement als Managementaufgabe .....                                       | 243        |
| 8.4      | Nachhaltiges Management im globalen Wettbewerb .....                                                 | 244        |
| 8.4.1    | Abkehr vom Zentralismus .....                                                                        | 245        |
| 8.4.2    | Kulturelles und politisches Umfeld .....                                                             | 250        |
| 8.5      | Auslandsentsendung .....                                                                             | 251        |
| 8.5.1    | Formen der Arbeitnehmerentsendung .....                                                              | 256        |
| 8.5.2    | Beteiligungsrechte des Betriebsrates .....                                                           | 256        |
| 8.6      | Mitbestimmung im internationalen Vergleich .....                                                     | 256        |
| 8.7      | Einflussfelder internationaler Unternehmensstrukturen .....                                          | 260        |
| 8.8      | Methodische Ansätze zur Anforderungsanalyse .....                                                    | 262        |
| 8.9      | Beurteilungskriterien für internationale Positionen .....                                            | 267        |
| 8.10     | Recruitment für internationale Positionen .....                                                      | 270        |
| 8.11     | Renumeration für internationale Positionen .....                                                     | 273        |
| 8.12     | Empirische Studie: Die Ergebnisse der ORC Worldwide GmbH .....                                       | 275        |
| 8.13     | Zusammenfassung und Ausblick .....                                                                   | 279        |
| 8.14     | Literatur .....                                                                                      | 280        |
| 8.15     | Anlagen .....                                                                                        | 281        |
| <b>9</b> | <b>Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit unter Berücksichtigung der europäischen Perspektive .....</b> | <b>289</b> |
|          | Thomas R. Hummel / Ernst Zander                                                                      |            |
| 9.1      | Einleitung – Zum Stand der Diskussion .....                                                          | 289        |
| 9.2      | Arbeitsschutz Gemeinschaftsaufgabe der Führungskräfte und des Betriebsrats .....                     | 290        |
| 9.2.1    | Das Wissen um die Gefahr .....                                                                       | 292        |
| 9.2.2    | Information und Arbeitssicherheit .....                                                              | 292        |
| 9.3      | Vertrauensvolle Zusammenarbeit .....                                                                 | 294        |
| 9.4      | Information und Betriebsverfassung .....                                                             | 296        |
| 9.5      | Arbeitssicherheit .....                                                                              | 297        |
| 9.6      | Ausgangslage und Präventionsaktivitäten .....                                                        | 298        |
| 9.6.1    | Reform der betriebsärztlichen und sicherheitstechnischen Betreuung .....                             | 299        |
| 9.6.2    | Arbeitsschutz Management-System .....                                                                | 299        |
| 9.7      | Informationsmittel .....                                                                             | 304        |
| 9.8      | Gestaltung von Arbeitsplatz, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung .....                                 | 308        |
| 9.9      | Betriebliche Erfahrungen .....                                                                       | 313        |
| 9.10     | Betriebliches Vorschlagswesen (BVW) .....                                                            | 315        |
| 9.11     | Entstehung des Arbeitsschutzes .....                                                                 | 321        |
| 9.12     | Nationale und internationale Vorschriften im Arbeitsschutz .....                                     | 322        |
| 9.12.1   | Nationale Rechtsetzungskompetenz .....                                                               | 322        |
| 9.12.2   | Regelungen der Europäischen Union .....                                                              | 324        |
| 9.12.3   | Europäischer und internationaler Arbeitsschutz .....                                                 | 325        |
| 9.12.4   | Europas Wirtschaft profitiert von hohem Arbeitsschutz .....                                          | 327        |
| 9.12.5   | Globaler Standortfaktor "sicherer Arbeitsplatz" .....                                                | 327        |
| 9.12.6   | EU-Beschäftigungsministerrat einigt sich auf Betriebsräte-Richtlinie .....                           | 328        |

|                                                                                    |            |
|------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 9.12.7 Grundsätze der Prävention .....                                             | 328        |
| 9.12.8 Arbeitsschutzorganisation im Betrieb .....                                  | 329        |
| 9.12.9 Zuständige Beratungsgremien .....                                           | 331        |
| 9.13 Betrieblicher Arbeitsschutz .....                                             | 332        |
| 9.13.1 Fachkräfte für Arbeitssicherheit .....                                      | 332        |
| 9.13.2 Aus-, Fort- und Weiterbildung im Arbeitsschutz .....                        | 334        |
| 9.13.3 Arbeitsmedizinische Vorsorgeuntersuchungen .....                            | 336        |
| 9.13.4 Forschungs- und Beratungseinrichtungen des Arbeitsschutzes .....            | 336        |
| 9.14 Ergebnisse zweier Untersuchungen des Instituts der deutschen Wirtschaft ..... | 337        |
| 9.14.1 Arbeitnehmersicht .....                                                     | 337        |
| 9.14.2 Unternehmersicht .....                                                      | 339        |
| 9.15 Unfallversicherung Sichere Arbeitsplätze .....                                | 341        |
| 9.16 Initiative Neue Qualität der Arbeit .....                                     | 343        |
| 9.17 Neues Denken für eine neue Arbeitswelt .....                                  | 344        |
| 9.18 Ausbildung zur Fachkraft für Arbeitssicherheit nach der Neukonzeption .....   | 345        |
| 9.19 Modernisierung der Arbeitsstättenverordnung .....                             | 346        |
| 9.20 Arbeitsmedizinische Vorsorge .....                                            | 348        |
| 9.21 Ausblick .....                                                                | 351        |
| 9.22 Literatur .....                                                               | 353        |
| 9.23 Anlagen .....                                                                 | 354        |
| <b>10 Autorenverzeichnis .....</b>                                                 | <b>368</b> |

## Vorwort

In der Reihe HOCHSCHULSCHRIFTEN ZUM PERSONALWESEN erscheinen Arbeiten, die im Wesentlichen aus hochschulbezogenen Forschungszusammenhängen entstanden sind. Charakteristisch für die Schriftenreihe ist, dass die einzelnen Bände praxisnah und wissenschaftlich fundiert einen Themenbereich aus dem Personalwesen behandeln. Sie wendet sich damit an Wissenschaftler und Studierende des Personalwesens sowie den interessierten Praktiker in Wirtschaft und Verwaltung.

Der vorliegende Sammelband fasst in insgesamt vier Kapiteln den Diskussionsstand zu ausgewählten Bereiche der Personalpolitik zusammen. Kennzeichnend für die Beiträge der einzelnen Autoren ist die Verknüpfung zwischen einerseits dem Aufzeigen des jeweils aktuellen Stands im jeweiligen Themenfeld sowie andererseits der Verknüpfung zu praktischen Anwendungen. In der Verbindung beider Aspekte liegt jeweils ein hoher praktischer Aussagegehalt.

Im ersten Kapitel werden einige personalpolitische Dauerbrenner fundiert vorgestellt wobei das Augenmerk auf mögliche weitere Entwicklungen gerichtet ist. Das Kapitel zwei umfasst Beiträge, die einerseits vor dem Hintergrund demografischer Entwicklungen Strategien zur Anpassung von Entgeltsystemen diskutiert und andererseits die daraus resultierende Wende in der Tarifpolitik thematisiert. Das Kapitel drei befasst sich mit der Leistungsbeurteilung von Teamarbeit sowie der Bedeutung von Mitarbeiterbefragungen vor dem Hintergrund der jeweils gültigen Betriebsverfassung. Das vierte Kapitel gibt Einblick in ausgewählte Bereiche der Personalpolitik wobei die Erfolgs – und Kapitelbeteiligung der Mitarbeiter sowie die zunehmende Bedeutung internationaler und interkultureller Personalarbeit im Vordergrund stehen.

Insgesamt bietet der Band damit eine fundierte Auseinandersetzung zur Beantwortung wichtiger Fragen der Personalpolitik und eine Plattform für weitere Untersuchungen.

Fulda/Hamburg, im März 2011

Die Herausgeber





# 1 Arbeitszeitflexibilisierung und Vergütung

*Kurt Femppel / Ernst Zander*

Arbeitszeitmanagement und Vergütung sind ebenso immanente Bestandteile der unternehmerischen Personalpolitik wie Personalplanung, Personaleinstellung, Personalentwicklung, Personalführung und Personalabbau. Allerdings wechseln die Schwerpunkte abhängig von der allgemeinen Wirtschaftslage und der speziellen Beschäftigungssituation der einzelnen Unternehmen. Personaleinstellung, -entwicklung und -führung stehen eher bei einer guten Beschäftigungslage im Vordergrund, Personalabbau in Rezessionsphasen.

Arbeitszeit und Vergütung dagegen behalten ihren hohen Stellenwert unabhängig von Wirtschaftslage und Beschäftigungssituation – wenn auch aus unterschiedlichen Gründen: bei guter Beschäftigungslage müssen die Arbeitszeitmodelle eine Kapazitätsanpassung nach oben und die Vergütungsmodelle die Erhöhung der Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber ermöglichen, bei schlechter dagegen eine Kapazitätsanpassung nach unten sowie eine Senkung der Personalkosten. Flexible Arbeitszeit- und Vergütungsmodelle sind daher die Voraussetzung dafür, dass sich die Unternehmen (zumindest in bestimmten Grenzen) der jeweiligen Markt- und Ertragssituation anpassen können, ohne zusätzliche Einstellungen oder Entlassungen vornehmen zu müssen. Gesetze und Tarife sorgen allerdings dafür, dass sich Nachteile dieser Flexibilisierung nicht ausschließlich zulasten der Mitarbeiter auswirken.

## 1.1 Konventionelle Arbeitszeitmodelle und Vergütung

*Konventionelle Arbeitszeitmodelle sind im Grundsatz starr.* Die Mitarbeiter<sup>1</sup> eines Unternehmens arbeiten in der Regel auf der Basis einer tariflichen oder einzelvertraglichen Regelung eine bestimmte Stundenzahl – meist als tägliche oder wöchentliche Arbeitszeit definiert. Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit sowie die Wochentage, an denen gearbeitet wird, sind festgelegt. Reicht die in diesem Rahmen zur Verfügung stehende Arbeitskapazität vorübergehend nicht aus, wird seitens der Unternehmensleitung *Mehrarbeit* („Überzeit“) angeordnet.

Entspricht die täglich oder wöchentlich zu leistende Arbeitszeit den tariflichen Regelungen, spricht man von Regel- oder Normalarbeitszeit oder auch von *Vollzeitarbeit*. Wird einzelvertraglich eine kürzere Arbeitszeit vereinbart, bezeichnet man dies als *Teilzeitarbeit*.

*Vergütung* erhält der Mitarbeiter für seine *tatsächlich geleistete Arbeitszeit* (sowie für Ausfallzeiten wie Krankheit oder Urlaub). Als Vergütungsform kommen alle Spielarten des *Zeitlohns* (Stundenlohn, Wochenlohn, Monatsgehalt) und der *Leistungs- bzw. Erfolgsorien-*

---

<sup>1</sup> Der Begriff Mitarbeiter wird im Folgenden jeweils geschlechtsneutral sowohl für weibliche als auch für männliche Mitarbeiter verwendet.

tierten Vergütung in Betracht. Strukturiert sind diese Zusammenhänge wie folgt darstellbar:



Abbildung 1: Konventionelle Arbeitszeitmodelle und Vergütung

### 1.1.1 Vollzeitmodelle

*Vollzeit- oder Normalarbeitszeitmodelle* sind dadurch gekennzeichnet, dass die Arbeitszeit der in einem dieser Modelle beschäftigten Mitarbeiter der tariflichen oder betriebsüblichen Tages-, Wochen- oder Monatsarbeitszeit entspricht. Diese ist in der Regel gleichmäßig auf die einzelnen Arbeitstage und -wochen verteilt.

Eine Sonderform des Vollzeitmodells bildet die *Schichtarbeit*. In der Praxis finden sich komprimierte Wochenarbeitszeitmodelle wie die 3-Tage-Woche zu je 12 Stunden, die 4-Tage-Woche zu je 10 Stunden oder die 6-Tage-Woche zu je 6,5 Stunden, wozu dann jeweils entsprechende Freizeitblocks gehören. Schichtarbeit wird überall dort angewendet, wo die notwendigen oder sinnvollen Betriebsnutzungszeiten die individuell möglichen Arbeitszeiten übersteigen (bspw. bei technisch bedingten Prozessen in der Halbleiterfertigung oder bei umweltbedingten Dienstleistungen wie in der Energieerzeugung oder im Transportgewerbe).

### 1.1.2 Teilzeitmodelle

Im Gegensatz zu den Vollzeitmodellen ist bei allen Teilzeitmodellen die tägliche, wöchentliche oder monatliche individuelle Arbeitszeit dauerhaft gegenüber der tarif- oder betriebs-