

INHALTSVERZEICHNIS

Abbildungsverzeichnis	Seite
Vorwort	XI
Merkblatt für den Leser	XV
Einleitung	XVII
	XIX
Teil A Personalführung	
1 <i>Grundlagen</i>	1
1.1 Der Begriff Personalführung	1
1.2 Bedeutung der Personalführung	3
1.3 Zielsetzung und Hauptaufgabe der Personalführung	5
2 <i>Der Einsatzzyklus</i>	6
2.1 Arbeit als Mittelpunkt der Personalführung	6
2.2 Personaleinsatz als Zyklus	7
2.3 Berufslebens-Phasen eines Mitarbeiters	8
3 <i>Die Aufgaben der Personalführung</i>	9
3.1 Aufgaben unter dem Aspekt des Einsatzzyklusses	9
3.2 Zyklusaufgaben	10
3.3 Einsatzaufgaben	12
3.4 Infrastrukturaufgaben	13
4 <i>Zusammenfassung</i>	13
Teil B Funktionsbewertung – Grundlagen	15
5 <i>Einleitung</i>	15
5.1 Definition	15
5.2 Begriffsklärung	15
5.3 Ziel	15
5.4 Anwendung und Grenzen	17
5.5 Geschichtliche Entwicklung	17
5.6 Heutiger Standort	20
6 <i>Verfahren und Systeme</i>	21
6.1 Übersicht	21
6.2 Summarische Verfahren	24

6.21	Das Rangfolgeverfahren (Job Ranking)	24
6.22	Das Katalogverfahren (Lohngruppenverfahren)	24
6.3	Analytische Verfahren	24
6.31	Das analytische Rangreihenverfahren (Merkmalvergleichsverfahren)	24
6.32	Das Stufenwertverfahren (Punktwertverfahren)	24
6.4	Verschiedene Systeme	25
6.41	Funktionsstufen-System	25
6.42	Time-span-System	25
6.43	Analytische Arbeitsbewertung nach Euler/Stevens	25
6.44	«Stellenwert-Profil-Methode»	26
6.45	Das System von Hagner/Weng	27
6.46	Punktfreie Arbeitsbewertung	27
6.47	Das System von Stöcker/Dirks	27
6.48	Hagnauer Modell	27
6.49	Das System von Tenckhoff	28
6.5	Kommentar und Zusammenfassung	28
7	<i>Die analytische Funktionsbewertung</i>	29
7.1	Das Genfer Schema	29
7.2	Das erweiterte Genfer Schema	29
7.3	Das BWI-Rahmensystem	29
7.31	Merkmalgruppen	33
7.32	Die Merkmale im einzelnen	34
7.33	Merkmalstufen	35
7.4	Quervergleich	36
7.5	Gewichtung	37
7.51	Definition und allgemeine Bemerkungen	37
7.52	Ermittlung der Merkmalgewichte	38
7.53	Stufenwerte	40
7.54	Funktionswert (Arbeitswert)	40
7.6	Systemvariationen	42
Teil C	Funktionsbewertung – Anwendung	44
8	<i>Einleitung</i>	44
8.1	Ausgangslage	44
8.2	Grundsätze bei Durchführung der Funktionsbewertung	45
8.3	Vorgehensidee	46
9	<i>Begleitende Massnahmen</i>	46
9.1	Planen	47
9.2	Organisieren	51

9.21	Mögliche Projektorganisationen	51
9.22	Kommentar zu den Projektgremien	54
9.3	Informieren und Instruieren	58
9.31	Information	58
9.32	Instruktion	59
10	<i>Bewerten</i>	61
10.1	Schlüsselstellenauswahl	61
10.2	Informationsbeschaffung	62
10.21	Schriftliche Form	62
10.22	Mündliche Befragung (Interview)	62
10.3	Informationsverarbeitung	63
10.31	Einstufungsgrundlage	63
10.32	Einstufung	64
10.4	Bewertungs- und Einstufungshilfen	66
10.41	Ausbildungsnormen	66
10.42	Einstufungsnormen	70
10.43	Rangreihenprinzip	71
10.44	Einstufungsprofil	72
11	<i>Auswerten</i>	72
11.1	Vorgehensidee	72
11.2	Überblick	74
11.3	Teilschritte des Auswertens	74
11.31	Konzept Einreihungsplan (ERP)	76
11.32	Definitiver Einreihungsplan	79
11.33	Prinzipien zur Erarbeitung des Einreihungsplans	86
11.34	Zusammenfassung	86
12	<i>Einführen und Handhaben</i>	87
13	<i>Funktionsbewertung und Organisation</i>	90
Teil D Mitarbeiterbeurteilung		92
14	<i>Einleitung</i>	92
14.1	Definition	92
14.2	Begriffsklärung	92
14.3	Inhalt und Definition der Leistung	92
14.4	Ziele und Abgrenzung	93
14.5	Anwendungsbereich	97
14.6	Geschichtliche Entwicklung	97
14.7	Heutiger Standort	99

VIII

15	<i>Systeme der Mitarbeiterbeurteilung</i>	100
15.1	Zyklus der Mitarbeiterbeurteilung	100
15.2	Übersicht über die Mitarbeiterbeurteilungs-Systeme	102
15.3	WAS? – Erwartungen	104
15.31	Kriterienwahl	104
15.32	Die Beurteilungskriterien im einzelnen	105
15.33	Standards of performance (Leistungsmaßstäbe)	107
15.34	Abgeleitete Unternehmungsziele (Management by Objectives)	108
15.35	Aufgabenerfüllung	109
15.4	WIE – wird die Arbeit ausgeführt? (IST-Aufnahme)	112
15.41	Gewinnung von Informationen	112
15.42	Speicherung von Informationen	113
15.43	Beurteilung (SOLL/IST-Vergleich)	115
15.5	WARUM – Differenz zwischen SOLL und IST?	119
15.51	<u>Beurteilungsgespräch</u>	119
15.52	Ursachenanalyse	120
15.6	Massnahmenplanung	121
16	<i>Ausgestaltungsmöglichkeiten</i>	124
16.1	Grundlagen	124
16.2	Konkreter Ausgestaltungsvorschlag	128
16.3	Beurteilung nach Merkmalen	130
16.31	Merkmale	131
16.32	Beurteilungsvorgehen	132
16.33	Beurteilungsfehler	139
16.34	Organisation von Bewertung und Bereinigung	139
16.35	Gewichtung	145
16.36	Kombination mit Leistungsmessung	146
16.4	Zielsetzungen	149
16.41	Leistungsvorgabe und Beurteilung	151
16.42	Verhaltensbereich	155
16.43	Folgemaßnahmen	156
16.44	Abschliessende Bemerkungen	156
17	<i>Einführung der Mitarbeiterbeurteilung</i>	158
17.1	Entwicklung	159
17.11	Planung und Organisation des Projekts	159
17.12	Systemerarbeitung	162
17.13	Systemerprobung	168
17.2	Realisierung	168
17.3	Nutzung	169

Teil E Entlohnung	171
18 <i>Einleitung</i>	171
18.1 Stellenwert der Entlohnung	172
18.2 Begriffe und Bedeutung	174
18.3 Lohnarten und Zulagen	175
18.31 Zeitlohn	175
18.32 Akkordlohn	176
18.33 Erfolgsvergütungen	176
18.34 Gratifikation	178
18.35 Fringe Benefits	178
18.36 Weitere Zulagen	178
18.37 Sonderformen	179
19 <i>Entlohnungssystematik/Lohnsystem</i>	179
19.1 Was ist ein Lohnsystem?	179
19.2 Gliederung des Lohnes	180
19.3 Die einzelnen Lohnanteile	182
19.31 Sozialanteil (SA)	182
19.32 Fester Anteil (FA)	182
19.33 Arbeitsanteil (AA)	182
19.34 Leistungsanteil (LA)	182
19.35 Dienstalters- und Erfahrungszulage (DEZ)	182
19.36 Ausserordentlicher Anteil (AoA)	183
19.37 Zulagen für spezielle Arbeitsbedingungen	183
19.4 Die Bestimmung des individuellen Lohnes	183
19.41 Vereinfachte Gliederung	183
19.42 Verknüpfung und Grösse der Komponenten	185
19.43 Grundlohn	186
19.44 Leistungsanteil	192
19.45 Dienstalters- und Erfahrungszulage	194
20 <i>Entlohnungsstrategie</i>	197
20.1 Formulare und Ausdrucke	197
20.2 Strategie für das Individuum	202
20.3 Gesamtstrategie	204
21 <i>Spezielle Fragen und Probleme</i>	205
21.1 Gehaltsvergleiche	205
21.2 Transparenz	206
21.3 Anwendung derartiger Systeme im Kaderbereich	208
21.4 Unterschiede zwischen Privatindustrie und Verwaltung	209

X

21.5	Beraterbeitrag	210
21.6	Schlussbemerkungen	210

Anhang

I	BWI-Rahmenkatalog	215
II	Einstufungsdokumentation für Fallstudie «Chef-Sekretärin»	225
III	Ausbildungs- und Einstufungsnormen (Beispiele)	239
IV	Anleitung Einreihungsplan und Stellenplanbeispiele	251
V	Merkmalkatalog «Mitarbeiterbeurteilung» mit Formularbeispielen	275

	<i>Verwendetes Schrifttum</i>	291
--	-------------------------------	-----

	<i>Stichwortregister</i>	295
--	--------------------------	-----

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Nr.		Seite
1	Inhalt der Personalführung	2
2	Vermittelnde Funktion der Personalführung	5
3	Vermittlung zwischen Unternehmung und Mitarbeiter als Hauptziel der Personalführung	5
4	Einsatzzyklus	7
5	Aufgaben der Personalführung und Einsatzzyklus	10
6	Personalbeschaffung	11
7	Personalentwicklung	11
8	Zusammenhänge zwischen Organisation und Führung (nach H. Ulrich, E. Fluri)	12
9	Arbeitssystem	16
10	Systemübersicht	22/23
11	Aufbau des Funktionsstufenverfahrens (Bach)	26
12	Das Genfer Schema	29
13	Erweitertes Genfer Schema der Funktionsbewertung	30
14	Rahmenkatalog Funktionsbewertung	31
15	Merkmalstufen	36
16	Prinzip des Quervergleichs	37
17	Prinzip der Gewichtung	38
18	Gewichtungsbeispiel	39
19	Stufenwertverlauf graphisch	41
19A	Stufenwertverlauf tabellarisch	41
20	Rangreihe nach Arbeitswert	42
21	Vorgehen Funktionsbewertung	46
22	Projektorganisation. Beispiel für «Gross-Verband»	52
23	Projektorganisation «Modell»	53
24	Nachherorganisation «Prinzip»	53
25	Übersicht Projektgremien	57
26	Übersicht über Instruktion und Information	60
27	Einstufungsdokumentation	65
28	Einstufungstabelle «Ausbildungskenntnisse»	67
29	Beispiel: Ausbildungsnormen einer Industrieunternehmung	68/69
30	Typische Einstufungsprofile	73
31	Ablauf der Funktionsbewertung	75
32	Einstufen	77
33	Quervergleich	77
34	Gewichtung	77
35	Rangreihe	78
36	Bildung von Funktionskategorien	78

Nr.		Seite
37	Bildung von Arbeitswertgruppen (AW-Gruppen)	79
38	Verfahrensanteile, Bewertungsaufwand	81
39	Ableitung von Richtpositionen	82
40	Modelleinstufung erarbeiten	83
41	Modellumschreibung	83
42	Entwickeln von Richtpositionsketten	85
43	Arbeitssystem	94
44	Beurteilungsprinzip	95
45	Beurteilungszyklus (Ablauf einer Mitarbeiterbeurteilung)	101
46	Systemübersicht: Hauptgruppen	102
47	Systemübersicht	103
48	Merkmalstruktur	105
49	Aufgabenerfüllung (nach Capol)	110/111
50	MB-Beobachtungsjournal	114
51	Häufigkeitsverteilung	118
52	Zusammenhang Motivation – Fähigkeiten	122
53	Arbeitssystem	123
54	Konzeptrahmen Mitarbeiterbeurteilung	124
55	Zuordnungsbeispiele von Funktionen	125
56	Matrix Funktionszuordnung	126
57	Matrix Systemvariante	127
58	Prinzipvarianten	129
59	Einstufung nach Vergleichsprinzip	134
60	Rangreihe	135
61	Hilfstabelle «Idealverteilung»	136
62	Rangreihe mit Idealverteilung	137
63	Grenzen überprüfen	138
64	Bewerterblock I aus zwei Gruppen	140
65	Bewerterblock II aus mehreren Gruppen	141
66	Rangreihenformular	142
67A	Bereinigungsorganisation «kleine Bereiche»	144
68	Gewichtungsbeispiel	145
69	Rangreihe nach Zeitgraden	147
69A	Konfrontation der Rangreihen	148
70	Systemkonzept «Zielsetzungen»	152
71	Leistungsvorgabe und Beurteilung	153
72	Hilfstabelle zur Leistungseinstufung	154
73	Bedeutung der Leistungsstufen	155
74	Gesamtbeurteilung	155
75	Führungswirksamkeit (nach H. Tschirky)	157
76	Ablauf Mitarbeiterbeurteilung (Beispiel)	163
77	Zusammenhang zwischen Leistung, Leistungsmotivation und Fähigkeit (aus Lawler)	172

Nr.		Seite
		177
78	Prämienübersicht (nach Wiesner)	181
79	Gliederung des Lohnes	184
80	Vereinfachte Gehaltsstruktur	187
81	Beziehung Arbeitswert – Grundlohn	188
82	Reduzierte Löhne	189
83	Grundlohn-Vorstellung	190
84	Behandlung der Besitzstände	191
85	Behandlung von Aufholern	193
86	Merkmalgewichtung	195
87	Anrechnung von Dienstjahren und Fremderfahrung (zweidimensional)	196
88	Konkretes Beispiel für die Bestimmung des DEZ beim Stellenantritt	198
89	Gehaltsaufbau (Beispiel)	199
90	Punkteschar am Einführungstermin (Anfang der 70er Jahre)	200
91	Punkteschar (Lohnsituation nach ca. 3 Jahren)	203
92	Liste Gehaltssituation	204
93	Anpassungsstrategie (Beispiel)	

Anhang

I	BWI-Rahmenkatalog	215
	Merkmalgruppen:	
	○ Grundanforderungen	216
	○ Geistige Anforderungen	217
	○ Charakterliche Anforderungen	218/219
	○ Körperliche Anforderungen	220
	○ Beanspruchungen	221
	○ Arbeitsbedingungen	222
	Auszug aus einem Merkmalkatalog (Beispiel)	223
II	Einstufungsdokumentation für Fallstudie «Chef-Sekretärin»	225
	○ Kurzumschreibung	226
	○ Fragebogen	227/230
	○ Einstufungsgrundlagen	231/237
III	Ausbildungs- und Einstufungsnormen (Beispiele)	239
	○ Beispiele für Stufenumschreibungen von Bürofunktionen mit detaillierten Ausbildungsnormen	240/242
	○ Beispiele für Stufenumschreibungen des Konstruktionsbereichs mit detaillierten Ausbildungsnormen	243/244
	○ Beispiele für Einstufungsnormen (Merkmal B ₂ Ausdrucksfähigkeit)	245/250

XIV

IV	Anleitung Einreichungsplan und Stellenplanbeispiele	251/273
○	Der Einreichungsplan	252
○	Die Richtpositions- und Modellumschreibung	254
○	Ausschnitt aus einem ERP über alle Funktionen	255
○	Stellenplanbeispiele	272/273
V	Merkmalkatalog «Mitarbeiterbeurteilung» mit Formularbeispielen	275/289
○	Merkmaleübersicht	277
○	Formularbeispiele «Mitarbeiterbeurteilung»	
–	Journal	285
–	Rangreihe	286
–	Übertragungsbeleg	287
–	Hilfsblatt für Gespräch und Massnahmen	288