

FUNKTIONSBEWERTUNGSANSATZ
IM INTEGRIERTEN PERSONALMANAGEMENT

Konzeptionelle Grundlagen – Empirische Untersuchung – Gestaltungsempfehlungen

Lizentiatsarbeit eingereicht der
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät
der Universität Bern

Betreuender Professor: **Prof. Dr. Norbert Thom**
Betreuender Assistent: **Daniel Zimmermann**, lic. rer. pol.

Institut für Organisation und Personal
Engelhaldestrasse 4
CH-3012 Bern

von:

Roger Minder
aus Auswil (BE)

Matr.-Nr.: 97-113-245

Mittelstrasse 64
CH-3012 Bern

Bern, 21. Februar 2003

VORWORT

Rund sechs Monate sind vergangen, seitdem ich das Thema „Funktionsbewertungsansatz im integrierten Personalmanagement“ ausgewählt habe, um meine Lizentiatsarbeit an der Universität Bern darüber zu verfassen. Während dieser Zeit habe ich für mich persönlich viele wertvolle Erfahrungen sammeln können, sei dies in fachlicher als auch in persönlicher Hinsicht. Mit der Abgabe dieser Lizentiatsarbeit beende ich meine Studienzeit an der Universität Bern.

Dass ich die Arbeit in vorliegender Form präsentieren kann, ist der Unterstützung von unterschiedlichen Personen zu verdanken. Diesbezüglich möchte ich für die konzeptionelle und methodische Unterstützung meinem Assistenten Herrn Daniel Zimmermann, lic. rer. pol., grossen Dank aussprechen. Die Lizentiatsarbeit wurde von Seiten der Praxis durch BDO Visura begleitet und unterstützt. Als Mitarbeiter von BDO Visura stand mir Herr Hanspeter Schneider, lic. rer. pol., aus praxisorientierte Sicht mit vielen hilfreichen Tipps und Anregungen zur Seite, weshalb auch ihm mein Dank gebührt. Ein Teil der Lizentiatsarbeit stellt eine qualitative Untersuchung - bestehend aus vier Interviews - dar. Diese vier äusserst interessanten Gespräche durfte ich mit den Personalverantwortlichen des Blutspendedienstes SRK (Bern), der EKZ (Zürich), der Huba Control AG (Würenlos) und der Krebsliga Schweiz (Bern) führen, wofür ich mich bei den Gesprächspartnern herzlich bedanken möchte. Zusätzlich möchte ich meinem Arbeitgeber, Herrn Dr. Adrian Blum, der mich in fachlichen Belangen unterstützt hat, ein Dankeschön aussprechen. Ein grosses Dankeschön gilt auch meiner Lektorin Frau Marion Bantli, die meine Lizentiatsarbeit bezüglich der deutschen Rechtschreibung überprüft hat.

Während der letzten sechs Monate habe ich unterschiedliche Situationen durchlebt, welche manchmal durch enorme Motivation und Freude und zuweilen auch durch Belastung und Anstrengung geprägt waren. In dieser Zeit war es für mich sehr wichtig, auf mein soziales Umfeld zählen zu können, weshalb ich mich auch bei meiner Familie sowie meinen Freunden für ihre Unterstützung bedanken möchte.

Schliesslich bleibt anzumerken, dass in der Arbeit aus Gründen der Leserlichkeit oft nur das Masculinum verwendet wurde, wobei selbstverständlich immer Frauen und Männer angesprochen sind.

Bern, 21. Februar 2003

Roger Minder

INHALTSVERZEICHNIS

	Seite
VORWORT	I
INHALTSVERZEICHNIS.....	III
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	VII
TABELLENVERZEICHNIS.....	VIII
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	IX
ANHANGSVERZEICHNIS	XI
1. EINLEITUNG	1
1.1 Problemstellung und Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes.....	1
1.1.1 Problemstellung.....	1
1.1.2 Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes	2
1.2 Stand der Forschung	4
1.3 Ziel und Inhalt der Arbeit.....	6
1.3.1 Konzeptionelle Grundlagen	7
1.3.2 Empirische Untersuchung	7
1.3.3 Schlussfolgerungen	8
1.4 Methodisches Vorgehen	8
1.5 Aufbau der Arbeit.....	9
2. BEGRIFFE	10
2.1 Funktionsbewertungsansatz.....	10
2.2 Schlüsselqualifikationen	12
2.3 Integriertes Personalmanagement.....	16
3. BEZUGSRAHMEN EINER FUNKTIONSBEWERTUNG IM INTEGRIERTEN PERSONAL-MANAGEMENT	19
3.1 Bedingungsgrößen.....	20
3.1.1 Ausserbetriebliche Bedingungsgrößen	20
3.1.1.1 Generelle Bedingungsgrößen	21
3.1.1.1.1 Ökonomische Rahmenbedingungen	21
3.1.1.1.2 Technologische Rahmenbedingungen	22
3.1.1.1.3 Rechtlich-politische Rahmenbedingungen.....	23
3.1.1.1.4 Sozio-kulturelle Rahmenbedingungen	24
3.1.1.1.5 Physisch-ökologische Rahmenbedingungen	25
3.1.1.2 Aufgabenspezifische Bedingungsgrößen	26
3.1.2 Betriebliche Bedingungsgrößen	26

	Seite
3.1.3 Personelle Bedingungsgrößen	27
3.2 Aktionsparameter der Unternehmensführung	28
3.2.1 Mittelbare Aktionsparameter	29
3.2.1.1 Kultur	29
3.2.1.2 Struktur	29
3.2.1.3 Strategie	30
3.2.2 Unmittelbare Aktionsparameter	31
4. FUNKTIONSBEWERTUNG	32
4.1 Allgemeines	32
4.2 Methoden der Funktionsbewertung	33
4.2.1 Summarische Funktionsbewertung	35
4.2.1.1 Das Rangfolgeverfahren	35
4.2.1.2 Das Katalogverfahren (Lohngruppenverfahren)	36
4.2.2 Analytische Funktionsbewertung	37
4.2.2.1 Das Rangreihenverfahren (Merkmalsvergleichsverfahren)	37
4.2.2.2 Das Stufenwertverfahren (Punktwertverfahren oder Wertzahlverfahren)	38
4.2.2.3 Methodische Probleme der analytischen Funktionsbewertung	39
4.2.2.3.1 Problematik der Merkmalsauswahl	40
4.2.2.3.2 Problematik der Beurteilung qualitativer Merkmale	41
4.2.2.3.3 Problematik der Merkmalsgewichtung	42
4.2.2.3.4 Problematik des Bewertungsprozesses	43
4.2.3 Mischformen	44
4.2.4 Elemente einer Funktionsbewertung	45
4.2.4.1 Element 1: Stellenbeschreibung und Auswahl der Schlüsselstellen	46
4.2.4.2 Element 2: Bestimmung der Beurteilungskriterien (Merkmalskatalog)	47
4.2.4.3 Element 3: Bewertung der Anforderungen und Belastungen bei Schlüsselstellen	49
4.2.4.4 Element 4: Funktionenkategorien, Arbeitswertgruppen, Gewichtung der Kriterien und Einreihungsplan	51
4.3 In der Praxis angewandte Methoden der Funktionsbewertung	53
4.3.1 BDO Visura	55
4.3.1.1 BDO-Methode der Funktionsbewertung	55
4.3.1.2 BDO-Prozess der Funktionsbewertung	57
4.3.2 CEPEC, Studienzentrum für Wirtschaftsprjekte AG	57
4.3.2.1 CEPEC-Methode der Funktionsbewertung	57
4.3.2.2 CEPEC-Prozess der Funktionsbewertung	59
4.3.3 GFO Unternehmensberatung	60
4.3.3.1 GFO-Methode der Funktionsbewertung	60
4.3.3.2 GFO-Prozess der Funktionsbewertung	62
4.3.4 HayGroup	63
4.3.4.1 Hay-Methode der Funktionsbewertung	63
4.3.4.2 Hay-Prozess der Funktionsbewertung	66

	Seite
4.4 Fazit	67
5. SCHLÜSSELQUALIFIKATIONEN	68
5.1 Allgemeines	68
5.2 Bedeutung von Schlüsselqualifikationen	71
5.3 Klassifikation der Schlüsselqualifikationen	73
5.4 Erfassung und Beurteilung von Schlüsselqualifikationen.....	78
5.4.1 Diagnostische Verfahren zur Erfassung und Beurteilung von Schlüsselqualifikationen	78
5.4.2 Ein Instrument zur Erfassung von Schlüsselkompetenzen (IESKO).....	81
5.5 Vermittlung von Schlüsselqualifikationen.....	83
5.6 Fazit	84
6. INTEGRIERTES PERSONALMANAGEMENT	86
6.1 Allgemeines	86
6.2 Funktionen des Personalmanagements nach Thom.....	90
6.2.1 Metafunktion: Strategisches Personalmanagement	91
6.2.1.1 Schlüsselqualifikationen im Strategischen Personalmanagement	91
6.2.2 Prozessfunktionen	92
6.2.2.1 Personalbedarfsermittlung	92
6.2.2.1.1 Schlüsselqualifikationen in der Personalbedarfsermittlung.....	93
6.2.2.2 Personalgewinnung.....	93
6.2.2.2.1 Schlüsselqualifikationen in der Personalgewinnung	94
6.2.2.3 Personalentwicklung	94
6.2.2.3.1 Schlüsselqualifikationen in der Personalentwicklung.....	95
6.2.2.4 Personaleinsatz	95
6.2.2.4.1 Schlüsselqualifikationen im Personaleinsatz	96
6.2.2.5 Personalerhaltung.....	96
6.2.2.5.1 Schlüsselqualifikationen in der Personalerhaltung	97
6.2.2.6 Personalfreistellung.....	98
6.2.2.6.1 Schlüsselqualifikationen in der Personalfreistellung	98
6.2.3 Querschnittsfunktionen.....	99
6.2.3.1 Personalcontrolling.....	99
6.2.3.1.1 Schlüsselqualifikationen im Personalcontrolling	100
6.2.3.2 Personalmarketing	100
6.2.3.2.1 Schlüsselqualifikationen im Personalmarketing.....	101
6.2.3.3 Personalinformation	101
6.2.3.3.1 Schlüsselqualifikationen in der Personalinformation.....	102
6.2.3.4 Organisation des Personalmanagements	103
6.2.3.4.1 Schlüsselqualifikationen und Organisation des Personalmanagements.....	104
6.3 Michigan-Ansatz des Personalmanagements.....	104

	Seite
6.3.1 Personalauswahl	106
6.3.1.1 Schlüsselqualifikationen in der Personalauswahl.....	107
6.3.2 Personalbeurteilung.....	108
6.3.2.1 Schlüsselqualifikationen in der Personalbeurteilung	110
6.4 Fazit	111
7. QUALITATIVE BEFRAGUNG	112
7.1 Allgemeines.....	112
7.2 Ausgangslage.....	113
7.3 Forschungsdesign	114
7.3.1 Themenblock 1: Funktionsbewertung (Ist-Modell).....	114
7.3.2 Themenblock 2: Funktionsbewertung (Erwartungen und Bedürfnisse)	114
7.3.3 Themenblock 3: Schlüsselqualifikationen (als Beurteilungskriterien)	115
7.3.4 Themenblock 4: Integriertes Personalmanagement	116
7.3.5 Themenblock 5: Trends aus der Praxis	116
7.4 Ergebnisse.....	116
7.4.1 Themenblock 1: Funktionsbewertung (Ist-Modell).....	117
7.4.2 Themenblock 2: Funktionsbewertung (Erwartungen und Bedürfnisse)	119
7.4.3 Themenblock 3: Schlüsselqualifikationen (als Beurteilungskriterien)	124
7.4.4 Themenblock 4: Integriertes Personalmanagement	125
7.4.5 Themenblock 5: Trends aus der Praxis	127
8. GESTALTUNGSEMPFEHLUNGEN	128
8.1 Allgemeines.....	128
8.2 Projektteam	129
8.3 Methode zur Funktionsbewertung	130
8.4 Kriterien zur Funktionsbewertung	130
8.4.1 Ausgestaltung Kriterienkatalog.....	131
8.4.2 Gewichtung der Kriterien	132
8.4.3 Beurteilung der Kriterien.....	132
8.5 Schlüsselqualifikationen als Beurteilungskriterien	133
8.6 Integriertes Personalmanagement.....	134
9. AUSBLICK	136
ANHANG 1	137
ANHANG 2	147
LITERATURVERZEICHNIS.....	151
SELBSTÄNDIGKEITSERKLÄRUNG.....	160

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1:	Integrationsmodell	3
Abbildung 2:	Aufbau der Arbeit.....	9
Abbildung 3:	Bezugsrahmen einer Funktionsbewertung im integrierten Personalmanagement	19
Abbildung 4:	Methoden der Funktionsbewertung.....	34
Abbildung 5:	Elemente einer Funktionsbewertung.....	45
Abbildung 6:	Beispiel zur Bildung von Funktionenkategorien	51
Abbildung 7:	BDO-Prozess der Funktionsbewertung.....	57
Abbildung 8:	CEPEC-Prozess der Funktionsbewertung	59
Abbildung 9:	GFO-Prozess der Funktionsbewertung.....	62
Abbildung 10:	Hay-Prozess der Funktionsbewertung	66
Abbildung 11:	Klassifikation von Schlüsselqualifikationen	75
Abbildung 12:	Diagnostische Bausteine der Personalauswahl	79
Abbildung 13:	Die drei Hauptinstrumente von IESKO.....	82
Abbildung 14:	Soll-Ist-Vergleich zwischen Anforderungen und Fähigkeiten	88
Abbildung 15:	Funktionen des Personalmanagements nach Thom (2001)	90
Abbildung 16:	Erfolgskomponenten des Human Resource Management.....	104
Abbildung 17:	Human Resource Cycle im Michigan-Ansatz.....	105
Abbildung 18:	Passung zwischen Person und Organisation.....	108
Abbildung 19:	Methoden der Personalbeurteilung.....	109
Abbildung 20:	Formen der Datenerfassung	112

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Beispiel für die Stufung eines Merkmals	38
Tabelle 2: Beispiel für innere und äussere Gewichtung	39
Tabelle 3: Genfer-Schema	47
Tabelle 4: Ausschnitt aus einem Rahmenkatalog zur Funktionsbewertung	49
Tabelle 5: Untersuchungskriterien und deren Absicht für die Praxisbeispiele	54
Tabelle 6: BDO-Methode der Funktionsbewertung	56
Tabelle 7: CEPEC-Methode der Funktionsbewertung.....	59
Tabelle 8: GFO-Methode der Funktionsbewertung	62
Tabelle 9: Hay-Methode der Funktionsbewertung	65

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS¹

Abb.	Abbildung
aktual.	aktualisiert
allg.	allgemein
arbeitsmed.	arbeitsmedizinisch
arbeitsps.	arbeitspsychologisch
Aufl.	Auflage
Bd.	Band
BDO	BDO Visura
Bsp.	Beispiel
best.	bestimmte
bspw.	beispielsweise
BWI	Betriebswissenschaftliches Institut
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
CD	Compact Disc
CEPEC	CEPEC, Studienzentrum für Wirtschaftsjahrprojekte AG
d. h.	das heisst
Def.	Definition
DL	Dienstleistung
Dr.	Doktor
DSG	Datenschutzgesetz
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
Eidg.	Eidgenössisch
erg.	ergänzte
ERP	Einreihungsplan
erw.	erweiterte
etc.	et cetera
ETH	Eidgenössische Technische Hochschule
ev.	eventuell
f.	folgende
ff.	fortfolgende
GFO	GFO Unternehmensberatung
ggf.	gegebenenfalls
Hay	HayGroup
HR	Human Resources
HRM	Human Resource Management
Hrsg.	Herausgeber
hrsg. v.	herausgegeben von
i. d. R.	in der Regel
IESKO	Instrument zur Erfassung von Schlüsselkompetenzen

¹ Obwohl in der Lizentiatsarbeit unterschiedliche Deklinationen der Abkürzungen auftreten können, wird im Abkürzungsverzeichnis nur eine Form angegeben.

inkl.	inklusive
i. M.	integriertes Management
IOP	Institut für Organisation und Personal der Universität Bern
IT	Informationstechnologie
Jg.	Jahrgang
Kp.	Kapitel
kult.	kulturell
lat.	lateinisch
lic. rer. pol.	licentiatus rerum politicarum
MA	Mitarbeitende
Maschinenarb.	Maschinenarbeiten
Matr.-Nr.	Matrikel-Nummer
Moderationstechn.	Moderationstechniken
neubearb.	neubearbeitete
o.	ohne
o. J.	ohne Jahr
o. O.	ohne Ort
o. V.	ohne Verfasser
PIS	Personalinformationssystem
Prof.	Professor
S.	Seite
Sp.	Spalte
TBS	Tätigkeitsbewertungssystem
u.	und
u. a.	und andere; unter anderem
u. U.	unter Umständen
überarb.	überarbeitete
v.	von
v. a.	vor allem
versch.	verschiedene
vgl.	vergleiche
vollst.	vollständig
vs.	versus
wirtsch./wirtschaftl.	wirtschaftlich
WWW	World Wide Web
z. B.	zum Beispiel
z. T.	zum Teil
zit. n.	zitiert nach

ANHANGSVERZEICHNIS

Anhang 1: Schlüsselqualifikationen nach Eilles-Matthiessen u. a. (2002).....	148
Anhang 2: Interviewleitfaden.....	158

1. Einleitung

Das vorliegende Kapitel 1 stellt die Einleitung zur Lizentiatsarbeit dar. In Kapitel 1.1 wird die Problemstellung formuliert und der Untersuchungsgegenstand abgegrenzt. Das nachfolgende Kapitel 1.2 repräsentiert den Stand der Forschung bezüglich der gewählten Thematik. Die Ziele und Inhalte der Arbeit werden in Kapitel 1.3 näher erläutert. Die Vorstellung des methodischen Vorgehens erfolgt in Kapitel 1.4. In Kapitel 1.5 illustriert eine zusammenfassende Übersicht den Aufbau der Arbeit.

1.1 Problemstellung und Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes

1.1.1 Problemstellung

Die Funktionsbewertung wird nach Kappel (1993: 21 ff.) auf einer ersten Stufe in analytische und summarische Verfahren differenziert. Kapitel 4 der Arbeit widmet sich unterschiedlichen Methoden der Funktionsbewertung und erläutert diese Systeme im Detail. Die analytischen Methoden sind komplexer und erfahren deshalb eine ausführlichere Betrachtung. Bei den analytischen Verfahren erfolgt die Unterteilung der Arbeitsanforderungen in spezifische Merkmale. Für jedes Merkmal erfolgt eine separate Bewertung. Als Summe ergeben die resultierenden Werte die quantifizierte Schwierigkeit einer Funktion (vgl. Kappel 1993: S. 24). Kappel (1993: 20) greift auch den Verwendungszweck der Funktionsbewertung auf und schreibt, dass in der Schweiz dieses Instrument zunehmend organisationsunterstützend (z. B. zur Überprüfung der Zweckmässigkeit der Stellenbeschreibung oder der Detailstruktur der Organisation) zum Einsatz kommt. Die Bedeutung der Funktionsbewertung ist relativ gross, auch wenn diese „nur“ zur Bestimmung des Grundgehalts² verwendet wird. Aus Unternehmenssicht stellen die Lohnkosten als Personalaufwendungen einen bedeutenden Budgetposten dar. Von Seiten der Mitarbeitenden betrachtet ist die Lohnhöhe ein nicht unbedeutender materieller Anreiz.

Der geplante Verwendungszweck eines Funktionsbewertungsverfahrens beeinflusst die genannten Kriterien zur Bestimmung der Arbeitsanforderungen. Einmal mehr kann diesbe-

² Als Gehaltselemente können die Grundvergütung, die Sonderzahlungen, die variable Vergütung und die „deferred compensation“ unterschieden werden. Die Funktionsbewertung dient zur Bestimmung der Grundvergütung. Weitere Ausführung zur Thematik der Vergütung vgl. z. B. Femppel/Zander (2000).

zöglich ein Trend aus dem angloamerikanischen Raum festgestellt werden. Dazu schreibt Femppel (2000: 395), dass in Diskussionen zur Stellenbewertung zunehmend die Bedeutung von „competencies“ als Bewertungsmerkmale hervortritt. Für den Funktionsbewertungsansatz der vorliegenden Arbeit wird von einer ähnlichen Basis ausgegangen. Anstelle von „competencies“ sollen Schlüsselqualifikationen als Beurteilungskriterien des Funktionsbewertungsansatzes betrachtet werden. Die Verbindung zwischen den Begriffen stellt Lenzen (1998: 36) her indem er schreibt, dass die Literatur für Gruppen von einzelnen Qualifikationen den Begriff „Kompetenz“ (z. B. Handlungskompetenz) verwendet. Die für diese Arbeit relevante Klassifikation von Schlüsselqualifikationen wird in Kapitel 5 vorgestellt. Laws (2000: 54) geht einen Schritt weiter und erwähnt, „dass ‚competencies‘ in amerikanischen Firmen immer häufiger als Grundlage für integrierte HR-Systeme für Stellenbewertung, Training und Entwicklung, Performance Management und Vergütung dienen“. Dementsprechend soll die Lizentiatsarbeit auch aufzeigen, welche Teilfunktionen des Personalmanagements eine integrierte Anwendung eines Konzepts von Schlüsselqualifikationen erlauben.

1.1.2 Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes

Je nach Fokus, mit dem die Thematik betrachtet wird, beschäftigen sich unterschiedliche Forschungsrichtungen mit dem Untersuchungsgegenstand. Es sind dies zum Beispiel die Rechtswissenschaften, die Soziologie, die Psychologie, die Volkswirtschaftslehre und die Betriebswirtschaftslehre. Die Grundlage für die Lizentiatsarbeit stellen vor allem betriebswirtschaftliche Aspekte dar. Teilweise werden Schnittstellen zu anderen Fachgebieten erwähnt. Im Rahmen einer solchen Arbeit können diese jedoch nicht ausführlich erörtert werden. Sogar innerhalb der Betriebswirtschaftslehre ist es nicht möglich, alle vom Thema tangierten Aspekte im Detail zu diskutieren. Nachstehend werden die Elemente „integriertes Personalmanagement“ und „Funktionsbewertungsansatz“ gesondert betrachtet.

In Bezug auf die Elemente, welche das „integrierte Personalmanagement“ beinhaltet, soll an dieser Stelle das folgende Integrationsmodell herangezogen werden:

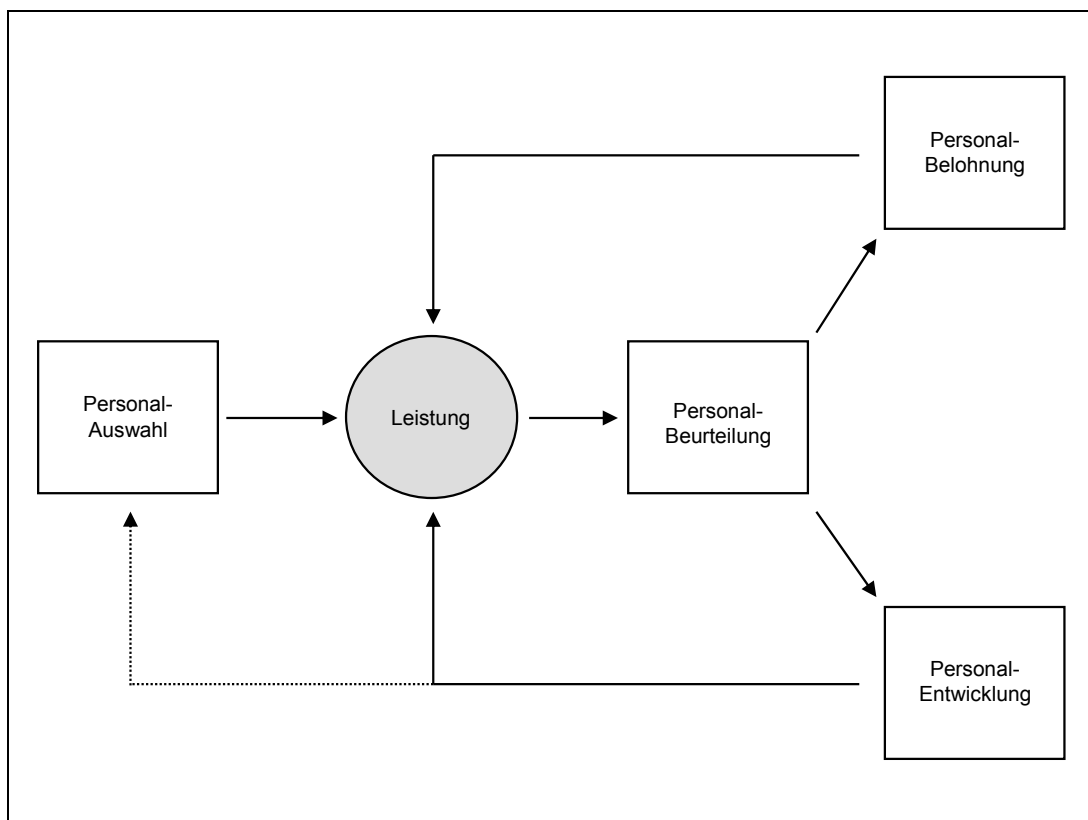


Abbildung 1: Integrationsmodell (vgl. Tichy/Fombrun/Devanna 1984: 41)

Für das integrierte Personalmanagement werden nach Hilb (2000: 14 f.), der sich am oben stehenden Integrationsmodell orientiert, die personalwirtschaftlichen Teilfunktionen ausgewählt, welche „langfristig und nachhaltig das Unternehmensgeschehen prägen“.

- Personalgewinnung,
- Personalbeurteilung,
- Personalthonorierung und
- Personalentwicklung.

Diese vier generischen Teilfunktionen des Personalmanagements entstammen dem so genannten Michigan-Ansatz (vgl. Tichy/Fombrun/Devanna 1984). Das in der Grafik dargestellte Element „Leistung“ ist nach Elšik (1992: 130) „in diesem System die abhängige Variable, auf die hin die einzelnen Teilfunktionen ausgerichtet sind“. Eine detaillierte Erläuterung von relevanten Funktionen des Personalmanagements wird in Kapitel 6 vorgenommen.

Unter der Zielsetzung, dass der Funktionsbewertungsansatz branchenübergreifend auf alle Unternehmen angewendet werden kann, wird institutionell keine Abgrenzung vorgenommen. Gemäss Kappel (1993: 17) findet die Funktionsbewertung Anwendung, wenn eine Aussage „über den Schwierigkeitsgrad einzelner Funktionen bzw. Funktionsgruppen“ gemacht werden soll. Ein Arbeitswert repräsentiert den Schwierigkeitsgrad von Funktionen (vgl. Zülch 1992: 70), welcher als Basis für die Entlohnung von Mitarbeitenden dient. In diesem Sinne könnte die Funktionsbewertung im dargestellten Integrationsmodell von Tichy/Fombrun/Devanna (1984: 41) als Teilfunktion der Personalbelohnung erscheinen.

Aus der Lizentiatsarbeit sollen Gestaltungsempfehlungen für einen Funktionsbewertungsansatz resultieren, dessen Bewertungskriterien vorwiegend auf Schlüsselqualifikationen basieren. Als Zielsetzung gilt die Anwendung derselben Bewertungskriterien (integrierende Faktoren) auf die zwei Teilfunktionen „Personalauswahl“ und „Personalbeurteilung“ des Integrationsmodells von Tichy/Fombrun/Devanna (1984). Zusätzlich gelangt die Systematik der Funktionen des Personalmanagements nach Thom (2001) zur Darstellung. Diese im Vergleich mit dem Michigan-Ansatz detailliertere Konzeption wird verwendet, um die Möglichkeiten einer Integration von Soll-Ist-Vergleichen zwischen Anforderungs- und Fähigkeitsprofilen in das Personalmanagement aufzuzeigen. Die beiden Ansätze repräsentieren zwei unterschiedliche Varianten der funktionalen Abgrenzungen bezüglich des Personalmanagements.

1.2 Stand der Forschung

Die erste Erkenntnis aus den Literaturrecherchen ist, dass der Begriff „Funktionsbewertung“ von unterschiedlichen Forschungsrichtungen mit unterschiedlichen Bedeutungsinhalten verwendet wird. Die Funktionsbewertung im Sinne der Betriebswirtschaftslehre (vgl. Def. Kp. 2.1) weist verschiedene Verflechtungen zwischen Forschungsrichtungen auf (vgl. Kp. 1.1.2). Aufgrund der recherchierten und bearbeiteten Literatur werden nachfolgend der Stand der Forschung aus Sicht der Psychologie und der Betriebswirtschaftslehre näher erläutert.

Die Psychologie geht im Vergleich mit der Betriebswirtschaftslehre stärker auf Anliegen der Mitarbeitenden ein, was zum Beispiel aus dem Text von Quaas (2000: 225 ff.) ersichtlich wird. Er spricht von veränderten Beschäftigungsformen, welche zu so genannten „Patchworkstrukturen“ oder auch „Portfolioworkern“ führen. Zu beachten sind Persönlichkeitswirkungen, die sich aufgrund dieses Mixes von unterschiedlichen Tätigkeiten ergeben, wobei es sich vor allem um Selbstverwirklichung und Selbstentwicklung handelt. Die von den

Mitarbeitenden ausgehenden Entwicklungsziele und Entwicklungsansprüche sollen in die Funktionsbewertungsverfahren integriert werden. Weiter sieht Quaas (2000: 229 ff.) die Notwendigkeit, für die Arbeit relevante Aspekte der Ethik in die Arbeitsbewertung aufzunehmen.

Zusätzlich gibt es in der Psychologie eine Vielzahl von Arbeitsanalyse- bzw. Arbeitsbewertungsverfahren, welche die Einflüsse der Arbeit auf den Menschen analysieren. Exemplarisch sei hier das Tätigkeitsbewertungssystem (TBS) von Hacker u. a. (1995) genannt. Die Hauptanliegen dieser Verfahren sind gemäss Pifczyk/Fuhrmann (1998: 109) „Arbeitsprozesse hinsichtlich der Merkmale Gesundheits- und Persönlichkeitsförderlichkeit zu analysieren und zu bewerten“.

Aus der Sicht der Betriebswirtschaftslehre findet man bei Kappel (1993: 20 f.) einen guten Überblick zur Entwicklung der Funktionsbewertung. Als Retrospektive sei erwähnt, dass von den 1950er bis in die 1970er Jahre vor allem Projekte lanciert wurden, bei denen eine Funktionsbewertung im Produktionsbereich Einzug hielt. Ab der zweiten Hälfte der 1970er Jahre weitete sich der Anwendungsbereich aus. Zusätzlich wurden die „klassischen“ Bürotätigkeiten sowie nach und nach die mittleren und oberen Kader in die Funktionsbewertung integriert. Für die 1990er Jahre kann festgehalten werden, dass die Funktionsbewertung nicht nur zu Entlohnungszwecken, sondern vermehrt organisationsunterstützend (z. B. Überprüfung der Zweckmässigkeit der Stellenbeschreibung oder der Detailstruktur der Organisation) zum Einsatz kam. Die Verbreitung der Elektronischen Datenverarbeitung (EDV) ermöglichte die Stellenbewertung elektronisch vorzunehmen und zudem eine Einbettung derselben in moderne Personalinformationssysteme (PIS).

Wie bereits in Kapitel 1.1.1 erwähnt, schreibt Femppel (2000: 395 f.), dass ausgehend vom angelsächsischen Raum, bei den Bewertungskriterien der Funktionsbewertungsverfahren zunehmend die Bedeutung von „competencies“ diskutiert wird. Laws (2000: 54) knüpft direkt dort an und erwähnt, dass „die ‚competencies‘ in amerikanischen Firmen immer häufiger als Grundlage von integrierten HR-Systemen für Stellenbewertung, Training und Entwicklung, Performance Management und Vergütung dienen“.

Zum Thema „integriertes Personalmanagement“ findet man im deutschsprachigen Raum kaum Literatur. Obwohl der Integrationsgedanke nicht nur im Personalmanagement aktuell zu sein scheint (zumindest als verwendetes Schlagwort), wurden bei den Recherchen immer wieder Hinweise auf das Buch „Integriertes Personal-Management“ von Professor Martin

Hilb (2000) gefunden. Dies dürfte im Moment das einzige Buch sein, welches sich im deutschsprachigen Raum explizit mit dieser Thematik auseinandersetzt.

Die Lizentiatsarbeit knüpft hier an und der Verfasser versucht, mit Hilfe eines Konzeptes von Schlüsselqualifikationen, Gestaltungsempfehlungen für einen „Funktionsbewertungsansatz im integrierten Personalmanagement“ zu erarbeiten.

1.3 Ziel und Inhalt der Arbeit

Auf das Ziel der Lizentiatsarbeit wird bereits durch den Titel „Funktionsbewertungsansatz im integrierten Personalmanagement“ hingewiesen. Wie bereits in Kapitel 1.1.2 erwähnt, besteht die Zielsetzung in der Entwicklung von Gestaltungsempfehlungen für einen Funktionsbewertungsansatz, dessen Beurteilungskriterien zur Hauptsache auf Schlüsselqualifikationen basieren. Diese Kriterien sollen zudem in verschiedene Teilfunktionen des Personalmanagements integriert werden (z. B. zur Personalauswahl oder -beurteilung). Diesbezüglich relevante Elemente gelangen in Kapitel 6 zur Erläuterung. Das Interesse zur Behandlung der Thematik bekundete die Unternehmung BDO Visura mit Hauptsitz in Zürich und Hauptdirektion in Solothurn. Diese Arbeit wird durch BDO Visura von Seiten der Praxis und durch das Institut für Organisation und Personal (IOP) der Universität Bern methodisch begleitet. Aus praktischen Erfahrungen von BDO Visura, Hinweisen aus der Literatur und der Möglichkeit einer funktionsübergreifenden Anwendung werden Schlüsselqualifikationen im Hinblick auf die Verwendung als Beurteilungskriterien zur Funktionsbewertung eingehender untersucht (vgl. Kapitel 5). Ein Ansatz, der ausschliesslich auf diesen Qualifikationen aufbaut dürfte nicht realisierbar sein, denn zum Beispiel die Erfahrung, die hierarchische Stellung und bestimmte fachliche Kenntnisse sind für die Funktionsbewertung ebenso von Relevanz. Folgende Fragen beinhalten zwei elementare Zielsetzungen der Arbeit:

- Eignen sich Schlüsselqualifikationen als Beurteilungskriterien oder als Basis von Beurteilungskriterien für eine Funktionsbewertung?
- In welche/n Teilfunktionen des Personalmanagements lassen sich diese Kriterien integrieren beziehungsweise anwenden?

Aus dem Verständnis der Betriebswirtschaftslehre als praktisch-normative Wissenschaft sollen anwendungsorientierte Ergebnisse zur Problemstellung resultieren.

Die Zielerreichung wird mit folgender Dreiteilung der Arbeit angestrebt:

- Konzeptionelle Grundlagen,
- Empirische Untersuchung,
- Gestaltungsempfehlungen.

Die Inhalte der jeweiligen Teile werden in den nachfolgenden Kapiteln 1.3.1 bis 1.3.3 ausführlicher erläutert.

1.3.1 Konzeptionelle Grundlagen

Im konzeptionellen Teil der Arbeit werden die theoretischen Grundlagen erarbeitet. Dieser konzeptionelle Teil beinhaltet:

- Definitionen der für die Arbeit relevanten Begriffe,
- einen Bezugsrahmen zur Systematisierung der Problemstellung,
- einen methodischen Überblick zu den Funktionsbewertungsverfahren,
- in der Praxis angewandte Methoden der Funktionsbewertung,
- eine Klassifikation zur Beschreibung von Schlüsselqualifikationen und
- die Erläuterung der Elemente aus dem „integrierten Personalmanagement“.

1.3.2 Empirische Untersuchung

Der empirische Teil der Arbeit besteht aus einer qualitativen Befragung. Mit Hilfe des Interviewleitfadens (vgl. Kp. 7.3 u. Anhang 2) werden spontane Bemerkungen und Anregungen zu den Elementen des konzeptionellen Teils erfasst. Des Weiteren sollen die Bedürfnisse an eine Funktionsbewertung im Allgemeinen und im integrierten Personalmanagement aus der Sicht von Anwendern erfragt werden. Die Schlüsselqualifikationen als Beurteilungskriterien stellen einen weiteren Diskussionsgegenstand dar. Die Interviewpartner erhalten ihrerseits die Möglichkeit, Ideen zu den unterschiedlichen Themengebieten vorzubringen. Daraus können allenfalls interessante Erkenntnisse für die Gestaltungsempfehlungen (vgl. Kp. 8.1) gewonnen werden.

1.3.3 Schlussfolgerungen

Der letzte Teil der Arbeit besteht aus den Schlussfolgerungen, die aus den ersten beiden Teilen gezogen werden können und sich aus den Gestaltungsempfehlungen und dem Ausblick zusammensetzen. Mit diesen Inhalten wird beabsichtigt, für die interessierte Leserschaft Denkanstösse und nützliche Hinweise zum Thema „Funktionsbewertungsansatz im integrierten Personalmanagement“ unter Verwendung von Schlüsselqualifikationen darzustellen.

1.4 Methodisches Vorgehen

Gemäss der Dreiteilung der Arbeit kann zugleich auch die methodische Vorgehensweise unterschieden werden:

Der **konzeptionelle Teil** beinhaltet deskriptive, analytische sowie exploratorische Elemente. Die Literaturrecherche basiert auf einschlägigen Fachbüchern und Artikeln aus unterschiedlichen Fachzeitschriften. Dokumentenanalysen von relevanten Unternehmungen werden vorgenommen und für die Praxisbeispiele verwendet.

Der zweite Teil der Arbeit beinhaltet eine **empirische Untersuchung**. Mittels qualitativer Befragung von BDO Visura-Kunden werden Fragestellungen aus dem konzeptionellen Teil geklärt und die Erwartungen an einen Funktionsbewertungsansatz auf Seite der Praxis abgeklärt.

Der dritte und letzte Teil der Arbeit stellen die **Schlussfolgerungen** dar, welche aus der Synthese von Erkenntnissen aus den beiden ersten Teilen entstehen.

1.5 Aufbau der Arbeit

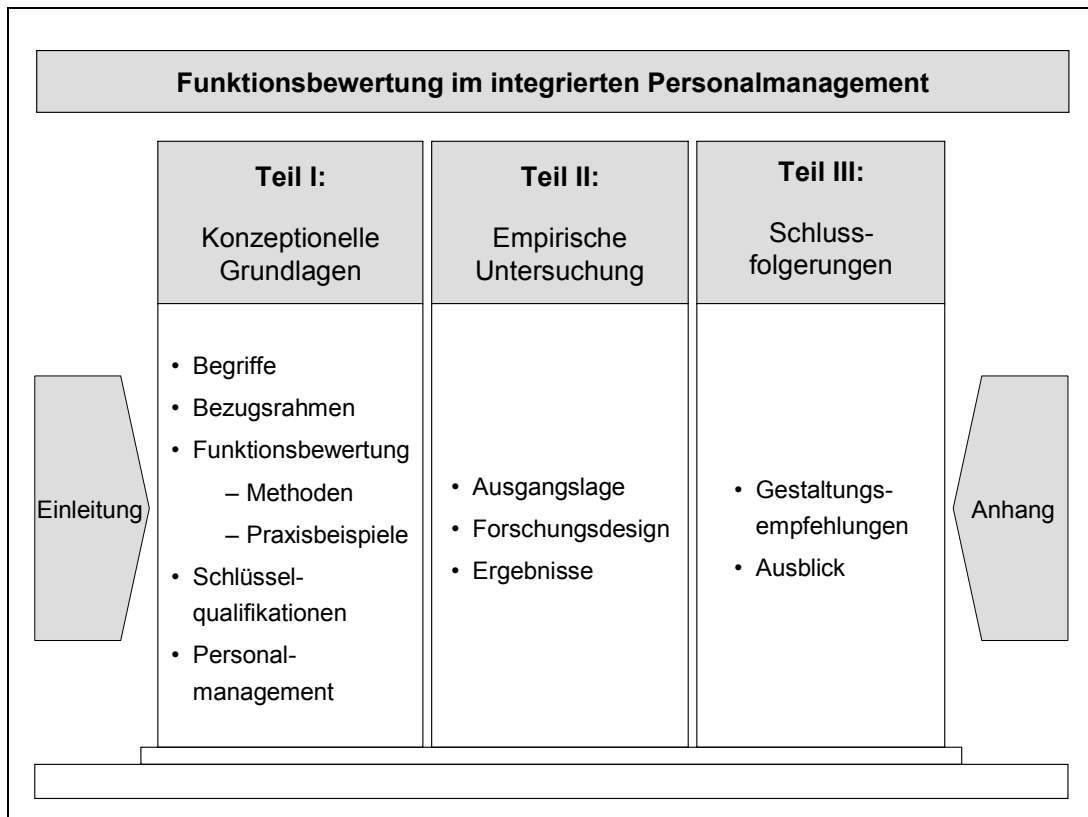


Abbildung 2: Aufbau der Arbeit

2. Begriffe

Im vorliegenden Kapitel werden die in der Arbeit verwendeten Definitionen vorgestellt und erläutert. Dabei beschränkt sich der Verfasser auf drei wichtige Begriffe, welche in folgenden Teilen der Arbeit ausführlich Betrachtung finden. Mit dem Begriff „Funktionsbewertungsansatz“ beschäftigt sich Kapitel 2.1, mit „Schlüsselqualifikationen“ Kapitel 2.2 und abschließend wird in Kapitel 2.3 „integriertes Personalmanagement“ näher betrachtet.

2.1 Funktionsbewertungsansatz

Der Titel der Lizentiatsarbeit beinhaltet den Ausdruck „Funktionsbewertungsansatz“, welcher in der Literatur nirgends explizit gefunden werden konnte. Deshalb ist bezüglich der nachfolgenden Definitionen der Begriff „Funktionsbewertung“ zur Anwendung gelangt.

Während der Literaturrecherche hat sich gezeigt, dass für die Bezeichnung „Funktionsbewertung“ weitere unterschiedliche Ausdrücke Verwendung finden. Die folgenden Begriffe gelten als Synonyme zu Funktionsbewertung (vgl. Kappel 1993: 15):

- Arbeitsbewertung,
- Arbeitsplatzbewertung und
- Stellenbewertung.

Im Handwörterbuch des Personalwesens definiert Zülch (1992: Sp. 70) „Arbeitsbewertung“ wie folgt:

„Unter Arbeitsbewertung versteht man ein Verfahren, mit dessen Hilfe eine bestimmte Arbeitstätigkeit in Bezug [Grossschreibung durch Verfasser geändert] auf ihre Anforderungen unabhängig von der dafür eingesetzten Person und unter Zugrundelegung einer normalen Leistung im Vergleich zu anderen Arbeitstätigkeiten nach einem einheitlichen Maßstab bewertet werden kann.“

Eine Sichtweise der Betriebswirtschaftslehre wird mit dieser Definition ausführlich dargestellt. Zentrale Elemente zur Definition und Abgrenzung des Begriffs Arbeitsbewertung sind enthalten: Bewertung der Anforderungen einer Arbeitstätigkeit; unabhängig von eingesetzter Person, Zugrundelegung einer Normleistung, Vergleich zu anderen Arbeitstätigkeiten nach einheitlichem Massstab. In einer nachfolgenden Definition werden die Anforderungen, welche von einer Stelle ausgehen, durch deren Beanspruchung ergänzt. Der Vergleich zu anderen

Arbeitstätigkeiten ist notwendig und ermöglicht erst eine realistische Bewertung einer Tätigkeit (vgl. Kp. 4.2.2). Die Bewertung wird mit Hilfe eines einheitlichen Massstabes vorgenommen, um die Vergleichbarkeit zu gewährleisten.

Das Lexikon „Dorsch - Psychologisches Wörterbuch“ übernimmt für den Begriff „Arbeitsbewertung“ die Definition von Bloch (1959):

„Arbeitsbewertung, für alle vorkommenden Tätigkeiten Arbeitswerte bestimmen und diese für wissenschaftliche (arbeitsps., arbeitsmed.) Zwecke wie praktische Belange (Gehalts- und LohnEinstufungen) klassifizieren. [...]“

Die Definition ist relativ allgemein gehalten und greift keine einzelnen Elemente der Arbeitsbewertung auf. Deshalb kann in diesem Falle auch nicht von einer typisch psychologischen Sichtweise gesprochen werden. Durch die allgemeine Formulierung ist es schwierig, sich eine Vorstellung zu machen, was eine Arbeitsbewertung konkret beinhaltet.

Kappel (1993: 15) verwendet den Begriff „Funktionsbewertung“ und definiert diesen wie folgt:

„Funktionsbewertung (FB) ist ein Verfahren zur Quantifizierung der Arbeitsschwierigkeit. Sie dient der Erfassung und Beurteilung der Anforderungen und Beanspruchungen, welche ein Mitarbeiter bei der Wahrnehmung einer Funktion (in einer Stelle zusammengefasste Aufgaben) zu erfüllen bzw. zu ertragen hat.“

Auch diese Begriffsbestimmung stellt die Optik der Betriebswirtschaftslehre dar. In der Definition des Begriffs Funktionsbewertung nach Kappel(1993: 15) wird die Quantifizierung der Arbeitsschwierigkeit betont. Im Vergleich mit der ersten Definition aus dem Handwörterbuch des Personalwesens (1992: Sp. 70) greift Kappel (1993: 15) nicht nur die Anforderungen, sondern auch die Beanspruchungen auf, die von einer Tätigkeit ausgehen und deshalb erfasst werden sollen. Ansonsten bleibt Kappel (1993:15) weniger konkret und erwähnt z. B. die Annahme einer Normalleistung nicht explizit.

Köster (1994: 135) erläutert in seinem Text Stellenbewertung nach Bartölke u. a. (1981):

„Die Stellenbewertung ist also die Erfassung und Bewertung der Anforderungen, die sich aus den Aufgaben einer Stelle an einen fiktiven Stelleninhaber ergeben. Dabei wird von einer gedachten Normalleistung ausgegangen, die sich nicht naturgesetzlich ableiten lässt, sondern eine politische Entscheidung ist.“

Noch einmal wird die Definition eines Vertreters der Betriebswirtschaftslehre aufgeführt. Wie bereits die Begriffsbildung aus dem Handwörterbuch des Personalwesens (1992: Sp. 70), greift auch Köster (1994: 135) die Normalleistung auf. Ausserdem fügt der Autor hinzu, dass die Normalleistung eine politische Entscheidung innerhalb der Unternehmung darstellt.

Auf Basis der Definitionen von Kappel (1993: 15) und Köster (1994: 135) wird für die Lizentiatsarbeit folgende Definition verwendet:

Funktionsbewertung ist ein Verfahren zur Quantifizierung der Arbeitsschwierigkeit. Sie dient der Erfassung und Beurteilung der Anforderungen und Beanspruchungen, welche die Mitarbeitenden bei der Ausführung einer Funktion erfüllen beziehungsweise erleben. Dabei wird von einer angenommenen Normalleistung ausgegangen.

Der erste Teil der Definition stimmt beinahe überein mit der Begriffsbestimmung von „Funktionsbewertung“ nach Kappel (1993: 15). Das Verb „ertragen“ wurde durch „erleben“ ersetzt, weil bereits das Substantiv „Beanspruchungen“ negativ konnotiert ist. Eine Beanspruchung muss aus Sicht des Verfassers nicht zwingend negative Auswirkungen haben, sondern kann durchaus motivierende Wirkungen beinhalten. Die Definition wird durch das Element der Normalleistung ergänzt, von der bei der Beurteilung der Arbeitsschwierigkeit ausgegangen wird. Aus der betriebswirtschaftlichen Sichtweise ist bezüglich der Begriffe „Anforderungen“ und „Beanspruchungen“ immer von der Stelle auszugehen. Anders die Psychologie, welche in diesem Falle die individuelle Beanspruchung des Menschen analysieren würde. Diese Unterscheidung ist in der gesamten vorliegenden Arbeit von Bedeutung.

2.2 Schlüsselqualifikationen

Wie bereits in Kapitel 1.3 erwähnt, sollen die Beurteilungskriterien im Funktionsbewertungsansatz hauptsächlich auf Schlüsselqualifikationen beruhen.

Die Recherche nach dem Begriff „Schlüsselqualifikationen“ führt im World Wide Web (WWW) zu sehr vielen Publikationen. Mit Hilfe der Suchmaschine „Google“³ ergibt die

³ Vgl. www.google.com; Suchbegriffe: Schlüsselqualifikationen u. Funktionsbewertung; am 6. November 2002.

Nachforschung ungefähr 36'000 Ergebnisse. Bei der Suche nach dem Begriff „Funktionsbewertung“ resultieren als Vergleichsgrösse „lediglich“ 500 Ergebnisse.

Während der Literaturrecherche hat sich herausgestellt, dass bezüglich des in dieser Arbeit verwendeten Begriffs „Schlüsselqualifikationen“, bisher keine einheitliche Begriffskonvention existiert. Die nachfolgend aufgeführten Begriffe werden bisweilen in unterschiedlicher Weise oder zum Teil synonym verwendet (vgl. Eilles-Matthiessen u. a. 2002: 13 und Goetze 2001: 56):

- Kompetenzen,
- Qualifikationen,
- Fähigkeiten,
- Ressourcen.

Nachstehend sind unterschiedliche Begriffsbestimmungen zu „Schlüsselqualifikationen“ aufgeführt - mit dem Ziel, eine für die Arbeit geltende Definition zu formulieren.

Lenzen verwendet in seinem Buch die Definition von Beck (1993, zit. n. Lenzen 1998: 35): Dieser beschreibt Schlüsselqualifikationen als „relativ lang verwertbare Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Einstellungen und Werthaltungen zum Lösen gesellschaftlicher Probleme.“

Durch das Aufzählen von Begriffen wie „Kenntnisse“, „Fähigkeiten“, etc. können viele Inhalte zum Begriff „Schlüsselqualifikationen“ interpretiert werden. Zudem lassen sich beinahe alle vorstellbaren Probleme unter den Ausdruck „gesellschaftliche Probleme“ subsumieren. Die vorliegende Definition bietet grossen Interpretationsspielraum, weil sie sehr allgemein formuliert ist.

Eilles-Matthiessen u. a. (2002: 13) definieren Schlüsselqualifikationen in Anlehnung an Mertens (1974):

„Schlüsselqualifikationen als Merkmale, die zur Bewältigung von gegenwärtigen oder zukünftigen beruflichen Anforderungen, welche über eine aktuelle Position oder Tätigkeit hinausgehen, bedeutsam sind.“

Die von Eilles-Matthiessen u. a. (2002: 13) verwendete Definition, lässt ebenfalls einen grossen Interpretationsspielraum, was konkret unter „Schlüsselqualifikationen“ verstanden

werden soll. Im Vergleich mit der erstgenannten Begriffsbestimmung bezieht sich diese Definition jedoch spezifisch auf berufliche Anforderungen. Durch die Erwähnung, dass Schlüsselqualifikationen zur Bewältigung von zukünftigen Anforderungen dienen, die über eine aktuelle Position oder Tätigkeit hinausgehen, wird die zeitliche Dimension miteinbezogen.

Beck (1995: 17 f.) verwendet folgende Arbeitsdefinition des Begriffs „Schlüsselqualifikationen“:

„**Schlüsselqualifikationen** sind **relativ lange verwertbare** Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Einstellungen und Wahrnehmungen zum lösen gesellschaftlicher Probleme.

Als **Berufsqualifikationen** sind es **funktions- und berufsübergreifende Qualifikationen** zur Bewältigung beruflicher Anforderungssituationen.

Diese Fähigkeiten, Einstellungen und Haltungen reichen über die fachlichen Kenntnisse und Fertigkeiten hinaus und überdauern sie. **Qualifikationsziel** ist die berufliche **Flexibilität** und **Mobilität**.

Es sind **Selbsthilfequalifikationen**, mit deren Einsatz der Arbeitnehmer selbstständig die Wandlung in Arbeit und Beruf bewältigen kann, ohne sogleich auf Fremdhilfe angewiesen zu sein.

[...].“

In diesem Fall bleibt, wie in den vorangegangenen Definitionen, die Möglichkeit den Schlüsselqualifikationen unterschiedliche Inhalte zuzuordnen. Indem Beck (1995: 17 f.) Ziele formuliert, die mit Hilfe von Schlüsselqualifikationen erreicht werden sollen, sind mögliche Inhalte jedoch besser vorstellbar. Damit wird die Definition durch die detaillierteren Ausführungen etwas konkretisiert.

Die Frage „Was sind Schlüsselqualifikationen?“ beantwortet Lang (2000: 36 f.) mit folgenden Ausführungen:

„Schlüsselqualifikationen sind nicht arbeitsplatzbezogen; bestimmte praxisbezogene Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten sollen einen Mitarbeiter oder eine Führungskraft vielmehr befähigen, sich auf viele sehr unterschiedliche Anforderungen, Funktionen und Positionen rasch einzustellen und sie erfolgreich zu bewältigen.

Sie beruhen auf Persönlichkeitsmerkmalen und zeigen sich in bestimmten Einstellungen und Verhaltensweisen, [...]. Im Arbeitsleben gelten sie als überfachliche Kompetenz des Mitarbeiters, die sich aufteilen lässt in Handlungs- und Methoden-Kompetenz, Personale und Soziale Kompetenz. [...].

Wichtig ist auch ein Orientierungswissen, ein Übersichts- und Zusammenhangswissen, [...]. Dazu kommt ein personales, soziales und methodisches Allgemeinwissen [...].“

Die Begriffsbestimmung von Lang (2000: 36 f.) ist im Vergleich mit den anderen Definitionen am ausführlichsten formuliert. Vier Kategorien von Kompetenzen werden aufgeführt, denen sich bestimmte Schlüsselqualifikationen zuordnen lassen. Die detaillierten, zusätzlichen Angaben ermöglichen den Kreis der vorstellbaren Inhalte von Schlüsselqualifikationen zu verkleinern.

Für die Lizentiatsarbeit werden Ausschnitte aus der Arbeitsdefinition von Beck (1995: 17 f.) übernommen:

Schlüsselqualifikationen sind relativ lange verwertbare Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Einstellungen und Wahrnehmungen zum Lösen gesellschaftlicher Probleme.

Als Berufsqualifikationen sind es funktions- und berufsübergreifende Qualifikationen zur Bewältigung beruflicher Anforderungssituationen.

Diese Fähigkeiten, Einstellungen und Haltungen reichen über die fachlichen Kenntnisse und Fertigkeiten hinaus und überdauern sie. Qualifikationsziel ist die berufliche Flexibilität und Mobilität.

Es sind Selbsthilfequalifikationen, mit deren Einsatz der Arbeitnehmer selbstständig die Wandlung in Arbeit und Beruf bewältigen kann, ohne sogleich auf Fremdhilfe angewiesen zu sein.

In der vorliegenden Definition wird zuerst eine allgemeine Aussage formuliert, um festzuhalten, dass es sich bei Schlüsselqualifikationen um Qualifikationen handelt, die im Alltag - auch unabhängig vom Berufsleben - zur Anwendung gelangen können. Die weiteren Ausführungen konkretisieren die berufsspezifische Sichtweise von Schlüsselqualifikationen für die vorliegende Arbeit. Weitere Ausführungen zu Schlüsselqualifikationen finden sich in Kapitel 5.

2.3 Integriertes Personalmanagement

Eine explizite Definition zum Begriffspaar „integriertes Personalmanagement“ ist in der Literatur sehr schwer zu finden. Hilb⁴ (2000: 14 f.) erklärt auf knapp zwei Seiten, was er in seinem Buch unter „integriertem Personalmanagement“ versteht. Nachstehend sind unterschiedliche Definitionen aufgeführt. Mit Hilfe dieser Erläuterungen soll eine Arbeitsdefinition für die Lizentiatsarbeit formuliert werden.

A) Visionsorientiertes Personalmanagement

Hilb (2000: 15 f.) definiert „visionsorientiertes Personalmanagement“:

„Personalmanagement kann dann als ‚visionsorientiert‘ bezeichnet werden, wenn einerseits die relevanten Anspruchsgruppen des Unternehmens bei der (Weiter-)Entwicklung, Umsetzung und Evaluation des Unternehmensleitbildes involviert werden und andererseits die personalpolitischen Ziele, Strategien und Instrumente aus einem ganzheitlichen Unternehmensleitbild abgeleitet werden, d.h. gleichzeitig die Interessen der Kunden, Mitarbeiter, Eigentümer und der Umwelt berücksichtigen.“

Anstelle von integriertem Personalmanagement wählt Hilb (2000: 15) den Begriff „visionsorientiertes Personalmanagement“, weil er die Dimension der Zeit bzw. eine Antizipation der Zukunft in sein Modell integriert. Die Berücksichtigung der für die Unternehmung relevanten Anspruchsgruppen und deren Interessen bezüglich der Unternehmensentwicklung stellt aus Sicht des Verfassers eine entscheidende Komponente dar.

B) Integriertes Management

In Gabler's Wirtschaftswörterbuch wird das Anliegen des integrierten Managements von Bleicher folgendermassen erläutert (vgl. o. V. Gabler 1997: 1926):

„Die zunehmende Komplexität und Dynamik [...] hat in vielen Unternehmungen zu einer verstärkten organisatorischen Arbeitsteilung und persönlichen Spezialisierung der Mitarbeiter geführt. Die sich auf diesem Wege abzeichnende Tendenz, unverbundene Insellösungen für Teilprobleme zu entwickeln, steht der Forderung nach vernetzten Systemen und ganzheitlichem Verhalten [...] entgegen. Ansätze eines i. M. [...] versuchen, grundsätzliche Interdependenzen von notwendigerweise zu berücksichtigenden Elementen des Managements

⁴ Prof. Dr. Martin Hilb ist Direktor des Instituts für Führung und Personalmanagement und Ordinarius an der Universität St. Gallen (CH). Gemäss seiner Information aus einer E-Mail vom 30. Oktober 2002 sind ihm keine weiteren Begriffsdefinitionen von „integriertem Personalmanagement“ bekannt.

innerhalb eines umfassenden Bezugsrahmens aufzuzeigen und Methoden für deren gegenseitige Abstimmung bereitzustellen.“

Als Erstes ist in der Definition eine Begründung enthalten, warum der Ansatz des integrierten Managements an Aktualität gewonnen hat. Im zweiten Teil wird die Zielsetzung von integriertem Management detailliert erläutert. Die Unternehmung und ihre Umwelt sollen mit Hilfe eines Bezugsrahmens (vgl. Kp. 3) betrachtet werden, um Abhängigkeiten zwischen unterschiedlichen Elementen festzustellen und zu berücksichtigen.

C) Integration

Unter Integration findet man im Lexikon „Brockhaus - Die Enzyklopädie“ (vgl. o. V. Brockhaus 1997: 586 f.):

„Integration [lat. ›Wiederherstellung eines Ganzen‹]die, - -en. 1) *allg.*: (Wieder-)Herstellung einer Einheit; Einbeziehung, Eingliederung in ein grösseres Ganzes.

[...]

7) *Wirtschaft*: der Zustand und Prozess der Verschmelzung wirtschaftl. Einheiten zu grösseren Einheiten, [...].“

Der erste Teil der Definition aus Brockhaus (1997: 586 f.) widerspiegelt den Begriff Integration aus einer allgemeinen Sichtweise. In einer spezifischen Ausführung bezüglich der Wirtschaft, gelangen einzelne wirtschaftliche Elemente zur Betrachtung, die aus einer übergeordneten Einheit aufeinander abzustimmen sind. Diese Sichtweise trifft sich mit den Ausführungen zum integrierten Management aus Gabler (1997: 1926).

D) Personalmanagement bzw. Personalführung

Im Wirtschaftslexikon Gabler (1997: 2962) ist eine Definition von Personalmanagement aufgeführt:

„Personalmanagement [...] als die Summe der mitarbeiterbezogenen Gestaltungsmaßnahmen zur Verwirklichung der strategischen Unternehmensziele.“

Eine kurz gehaltene Definition, die durch die zwei Elemente „mitarbeiterbezogene Gestaltungsmaßnahmen“ und „strategische Unternehmensziele“ bestimmt wird. Die Summe der mitarbeiterbezogenen Gestaltungsmaßnahmen umfasst alle möglichen Massnahmen im Zusammenhang mit den Mitarbeitenden einer Unternehmung. Die Absicht der Verwirklichung von strategischen Zielen bedingt bspw. ein Herunterbrechen dieser Ziele bis auf das Tagesgeschäft. Somit berücksichtigen die beiden Elemente der Definition zwei zentrale Anliegen innerhalb einer Unternehmung im Zusammenhang mit dem Personal.

Hilb (2000: 12) definiert Personalmanagement wie folgt:

„Personalmanagement', [...], stellt die Gesamtheit aller Ziele, Strategien und Instrumente dar, die das Verhalten der Führungskräfte und Mitarbeiter prägen.“

Die von Hilb (2000: 12) aufgeführte Definition kann vom Bedeutungsinhalt her betrachtet mit der erstgenannten aus Gabler (1997: 2962) verglichen werden. In der Ausformulierung finden sich einige Abweichungen.

Kappel (1993: 2) erläutert Personalführung folgendermassen:

„Personalführung versteht sich als zielbezogener Vorgang der Verhaltensbeeinflussung aller Mitarbeiter einer Unternehmung.“

In dieser Definition wird die strategische Ausrichtung nicht explizit erwähnt, lässt sich allerdings dem zielbezogenen Vorgang zuordnen. Wenn von übergeordneten langfristigen bis zu daraus abgeleiteten kurzfristigen Zielen ausgegangen wird, deckt sich auch der vorliegende Inhalt mit den beiden zuvor genannten Definitionen.

E) Arbeitsdefinition „integriertes Personalmanagement“

Für die nachfolgende Definition wird vorausgesetzt, dass zur Erreichung der strategischen Unternehmensziele (Schaffung und Erhaltung des Unternehmenserfolges), die Interessen sämtlicher Anspruchsgruppen der Unternehmung (inner- und ausserbetriebliche) zu berücksichtigen sind.

Interdependenzen von Teilfunktionen des Personalmanagements werden berücksichtigt und durch Abstimmung aller mitarbeiterbezogenen Gestaltungsmaßnahmen auf die Verwirklichung der strategischen Unternehmensziele ausgerichtet.

Die Vorbemerkung zur Definition soll unterstreichen, dass eine strategische Orientierung einer Organisation - aus Sicht des Verfassers - die Berücksichtigung von Interessen unterschiedlicher, relevanter Anspruchsgruppen bedingt. Die Berücksichtigung vorhandener Interdependenzen, zusammen mit den darauf abgestimmten mitarbeiterbezogenen Gestaltungsmaßnahmen, repräsentiert das Hauptanliegen eines integrierten Personalmanagements. Mit der Ausrichtung der mitarbeiterbezogenen Gestaltungsmaßnahmen auf die strategischen Unternehmensziele wird die zeitliche Dimension miteinbezogen. Durch die Zunahme der Dynamik in der betrieblichen Umwelt nimmt die Bedeutung der strategischen Planung zu.

3. Bezugsrahmen einer Funktionsbewertung im integrierten Personalmanagement

Im vorliegenden Kapitel wird ein Bezugsrahmen aufgezeigt, um das Thema der Lizentiatsarbeit in einer überblicksartigen Systematik darzustellen. Ein Bezugsrahmen⁵ kann zur Darstellung der relevanten Elemente einer Problemstellung und der Beziehungen zwischen den einzelnen Elementen Verwendung finden (vgl. Zaugg 1996: 55).

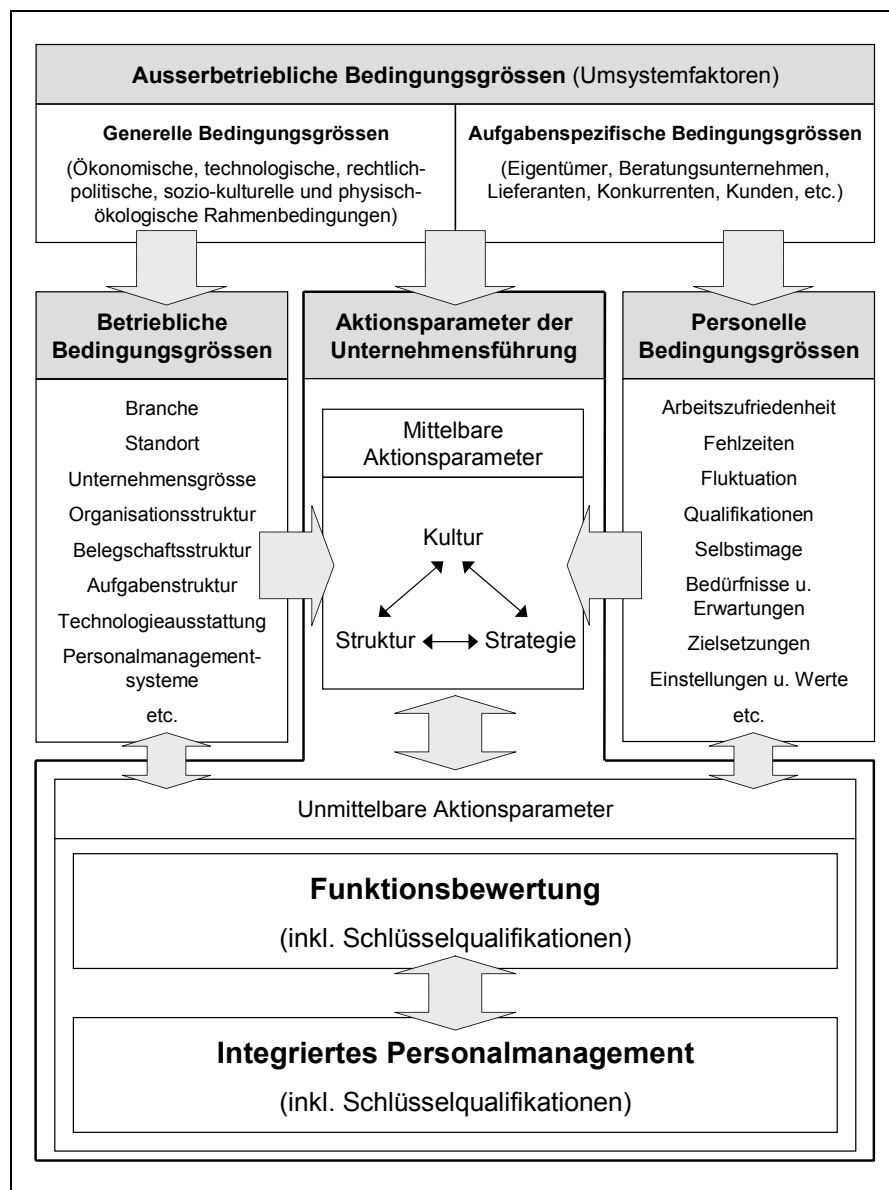


Abbildung 3: Bezugsrahmen einer Funktionsbewertung im integrierten Personalmanagement

⁵ Generell stellen konzeptionelle Bezugsrahmen (Konzeptionsrahmen) Begriffs- und Hypothesenschemata dar, die auf die Beschreibung und Erklärung realer Phänomene ausgerichtet sind (vgl. Grochla 1978: 62).

Wie die vorangegangene Abbildung illustriert, lassen sich dem Bezugsrahmen einer Funktionsbewertung im integrierten Personalmanagement zahlreiche Elemente und dazugehörige Indikatoren zuordnen, welche interdependente Beziehungen aufweisen. Aus diesem Grund stellen die nachfolgenden Kapitel keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Mit der Absicht, ein ganzheitliches Verständnis der Problemstellung zu fördern, gelangen exemplarisch Indikatoren zur Erläuterung. Teilweise sind mögliche Beziehungen hypothesenartig formuliert und können erst nach der Lektüre von späteren Kapiteln der Arbeit beantwortet werden. Das aktuelle Kapitel ist zweigeteilt. In Kapitel 3.1 sind die Bedingungsgrößen bzw. Rahmenbedingungen und in Kapitel 3.2 die Aktionsparameter der Unternehmensführung dargestellt.

3.1 Bedingungsgrößen

Die Bedingungsgrößen sind aus der Sicht einer Unternehmung diejenigen Größen, welche den unternehmerischen Handlungsspielraum einschränken (vgl. Zaugg 1996: 72). Zudem sind diese Bedingungsgrößen von einer Unternehmung höchstens marginal beeinflussbar und dementsprechend mittelfristig als gegeben zu akzeptieren. Innerhalb des Bezugsrahmens werden ausserbetriebliche, betriebliche, und personelle Bedingungsgrößen unterschieden, welche nachfolgend genauer zur Betrachtung gelangen. Obwohl sich die Indikatoren der Rahmenbedingungen teilweise gegenseitig beeinflussen und eine exakte Abgrenzung zuweilen Schwierigkeiten bereitet, werden sie unter der Zielsetzung einer Systematisierung separiert betrachtet. In den einzelnen Unterkapiteln werden, nach einer kurzen allgemeinen Erläuterung, exemplarisch Indikatoren⁶ genannt, die im Zusammenhang mit einer Funktionsbewertung im integrierten Personalmanagement und zudem im Hinblick auf die Integration von Schlüsselqualifikationen von Bedeutung sind.

3.1.1 Ausserbetriebliche Bedingungsgrößen

Bei Zaugg (1996: 73 ff.) findet sich bezüglich der ausserbetrieblichen Bedingungsgrößen, welche auch als Umsystemfaktoren bezeichnet werden, eine weitere Differenzierung in sogenannte „generelle Bedingungsgrößen“ und „aufgabenspezifische Bedingungsgrößen“.

⁶ Die Indikatoren sind in Anlehnung an Scholz (2000: 7 ff.), Wunderer/Dick (2001 7 ff.) sowie Zaugg (1996: 72 ff.) ausgewählt worden.

3.1.1.1 Generelle Bedingungsgrössen

Die generellen Bedingungsgrössen stellen diejenigen Aspekte dar, welche für eine grosse Anzahl von Unternehmen mit unterschiedlichen Sachzielen in einem bestimmten geographischen Raum gelten (vgl. Kubicek/Thom 1976: 3988). Diese generellen Bedingungsgrössen lassen sich in die vier nachfolgenden Kategorien unterteilen (vgl. Zaugg 1996: 73):

- Ökonomische Rahmenbedingungen,
- rechtlich-politische Rahmenbedingungen,
- sozio-kulturelle Rahmenbedingungen,
- technologische Rahmenbedingungen.

In den nun folgenden Kapiteln erfahren diese Rahmenbedingungen eine kurze, generelle Erläuterung und werden durch Beispiele von Indikatoren ergänzt.

3.1.1.1.1 Ökonomische Rahmenbedingungen

In einer allgemeinen Betrachtungsweise sind mögliche Inhalte, die der ökonomischen Umwelt zugerechnet werden können zahlreich und weisen i. d. R. grossen Einfluss auf eine Unternehmung auf. Die vielen Verflechtungen zwischen den Elementen der ökonomischen Rahmenbedingungen lassen Einzelursachen und Wirkungen immer schwieriger erkennen (vgl. Schreyögg: 1993 4239).

- *Globalisierung und die damit verbundene Zunahme des internationalen Wettbewerbs.*

International tätige Unternehmungen sollten im Hinblick auf eine Funktionsbewertung im integrierten Personalmanagement in allen Ländern und Unternehmungen dieselbe Methode zur Funktionsbewertung anwenden.

- *Trend zur Dienstleistungs-, Wissens- bzw. Informationsgesellschaft (in der ersten Welt; v. a. auch in der Schweiz).*

Wenn sich eine Unternehmung bspw. ausschliesslich mit Dienstleistungen befasst, kann dies ev. Auswirkungen auf für die Funktionsbewertung anzuwendenden Beurteilungskriterien haben.

- *Unterschiedliche Arbeitsmarktverhältnisse.*
Wenn ein knappes Angebot an Arbeitskräften - bspw. von bestimmten Spezialisten (vgl. „IT-Boom-Jahre“) - vorhanden ist, werden an diese Arbeitnehmer verhältnismässig hohe Löhne ausbezahlt. Allenfalls kann diese Gegebenheit die Funktionsbewertung im Zusammenhang mit der Bestimmung von Basislöhnen beeinflussen.
- *Konzentrations- und Outsourcingtrends*
Damit verbunden ist bspw. die zunehmende Zahl an Beratungsunternehmen, welche (u. a.) eine Methode zur Funktionsbewertung anbieten. Dies führt zu unterschiedlichen Varianten von Funktionsbewertungsmodellen, welche z. T. auf andersartigen Ansätzen basieren (z. B. summarische vs. analytische Funktionsbewertung).

3.1.1.1.2 Technologische Rahmenbedingungen

Die technologischen Rahmenbedingungen prägen das Leben und Handeln innerhalb einer Organisation und stellen gleichzeitig eine Quelle von Chancen und Gefahren dar (vgl. Schreyögg: 1993 4237). Diesbezüglich ist für die Schweizer Wirtschaft zu betonen, dass sie sich im internationalen Wettbewerb behaupten kann, indem qualitativ hoch stehende Produkte und Dienstleistungen mit neusten Technologien angeboten werden (vgl. Zaugg: 1996 79).

- *Abnehmende Produktlebenszyklen.*
Aus der Perspektive von Anwendern erfordern i. d. R. neue, komplexe Produkte bestimmtes Wissen, bestimmte Fähigkeiten und Qualifikationen. Auch aus der Sicht der Produzenten bzw. Verkäufer verändern sich aufgrund der abnehmenden Produktlebenszyklen bestimmte Anforderungen schneller. Diesbezüglich besteht ein Zusammenhang zum Personalmanagement und allenfalls auch zu den Schlüsselqualifikationen, welche als Beurteilungskriterien in der Funktionsbewertung Verwendung finden sollen.
- *Zunehmende Bedeutung der Informationstechnologie.*
Die Durchführung einer Funktionsbewertung sollte v. a. bei grossen Unternehmen verstärkt mit Hilfe von EDV-Unterstützung durchgeführt und gegebenenfalls in ein auf EDV aufbauendes Personalinformationssystem integriert werden (vgl. Kp. 1.2).

- *Verkürzung der Halbwertszeit des Wissens.*
Auch dieser Aspekt weist ev. Verbindungen zu den verwendeten Beurteilungskriterien bzw. Schlüsselqualifikationen in der Funktionsbewertung auf (vgl. Kp. 5.2).

3.1.1.1.3 Rechtlich-politische Rahmenbedingungen

Einzelne Staaten oder Staatengemeinschaften beeinflussen Organisationen über die rechtlich-politischen Rahmenbedingungen in unterschiedlichster Weise, wobei der Einfluss meist anhand von kodifizierten Regelungen (Recht) geltend gemacht wird (vgl. Schreyögg 1993: 4238). Innerhalb der Schweiz ist primär das Schweizerische Arbeitsrecht von Relevanz, welches sich in folgende drei Normenkomplexe aufteilt: das Individualrecht (Arbeitsprivatrecht), das öffentliche Arbeitsrecht und das kollektive Arbeitsrecht (vgl. Zaugg: 1996: 80).

- *Einfluss der Arbeitsmarkt-, Bildungs- und Sozialpolitik.*
Das Personalmanagement erfährt generell einen grossen Einfluss durch diese drei politischen Bereiche.
- *Rechtliche Aspekte im Personalmanagement.*
Im Hinblick auf ein integriertes Personalmanagement gibt es unterschiedliche Teilfunktionen, welche durch das oben genannte Arbeitsrecht beeinflusst werden. Zusätzlich ist bspw. das Bundesgesetz über den Datenschutz (DSG⁷) für das Personalmanagement von Relevanz.
- *Festlegung von Mindestlöhnen.*
In der Schweiz gibt es keine gesetzlich vorgeschriebenen Mindestlöhne. Allenfalls können aus Verhandlungen von Gewerkschaften mit Arbeitgeberverbänden Gesamtarbeitsverträge mit darin vereinbarten Mindestlöhnen resultieren. Da aufgrund der Resultate aus der Funktionsbewertung Basislöhne bestimmt werden, stellen diesbezüglich Mindestlöhne eine untere Schranke dar, welche nicht unterschritten werden darf und somit die Übertragung von Arbeitswerten in Basislöhne beeinflusst.

⁷ Bundesgesetz über den Datenschutz (SR 235.1) vom 19. Juni 1992; Datum des Inkrafttretens ist der 1. Juli 1993.

- *Liberalisierung des Bildungsmarktes.*

Mit Hilfe von unterschiedlichsten Aus- und Weiterbildungen können sich Personen Qualifikationen und Fähigkeiten aneignen, deren Güte, bspw. aufgrund der Fülle von angebotenen Zertifikaten, teilweise schwer zu beurteilen ist. Diese Tatsache tangiert Teilfunktionen des Personalmanagements sowie die Schlüsselqualifikationen, welche einen Teilaspekt dieser Arbeit darstellen.

3.1.1.1.4 Sozio-kulturelle Rahmenbedingungen

Die sozio-kulturellen Rahmenbedingungen sind im Vergleich mit vorangegangenen rechtlich-politischen Rahmenbedingungen weniger prägnant, obwohl ihnen nicht weniger Beachtung gebührt, um Fehlentscheidungen zu vermeiden (vgl. Schreyögg: 1993: 4238). Die primären Indikatoren, welche von den sozio-kulturellen Rahmenbedingungen umfasst werden, sind die demographische Struktur, die Ausgestaltung des Bildungssystems sowie das gesellschaftliche Wertesystem (vgl. Zaugg 1996: 81).

- *Demografische Entwicklung.*

Im Allgemeinen lässt sich eine Zunahme von älteren, weiblichen und ausländischen Mitarbeitenden feststellen. Diesbezüglich ist gemäss dem Grundsatz „gleicher Lohn für gleiche Anforderungen“ ein möglichst objektives Instrument für eine diskriminierungsfreie Funktionsbewertung anzustreben (vgl. z. B. Henneberger/Oberholzer/Zajitschek 1997 u. Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann 1991).

- *Der Wertewandel in der Gesellschaft.*

Der Wertewandel in der Gesellschaft stellt eine breit diskutierte Thematik dar, wobei an dieser Stelle für die damit angesprochenen so genannten „Megatrends“ auf Staehle (1999: 627 ff.) sowie Scholz (2000: 18 ff.) verwiesen wird. Das Vorhandensein von Individualisierungstendenzen im Zusammenhang mit der Liberalisierung des Bildungsmarktes (vgl. rechtlich-politische Rahmenbedingung) kann bspw. mit sich bringen, dass bei Personen weniger einheitliche Qualifikationsmuster erkennbar sind (z. B. „Patchwork-Karriere“). Zudem wird von Personen allenfalls mehr als ein Beruf erlernt oder durch unterschiedliche ausserberufliche Erfahrungen (z. B. Freiwilligenarbeit, Reisen durch unterschiedliche Kulturen etc.) werden Qualifikationen ohne offiziellen

Abschluss bzw. Zeugnis erworben. Ein integriertes, wertorientiertes⁸ Personalmanagement sollte auch die Erfassung derartiger Fähigkeiten und Qualifikationen als Zielsetzung verfolgen (Verbindung zu integriertem Personalmanagement u. Schlüsselqualifikationen).

Im Zusammenhang mit dem Wertewandel können auch veränderte Arbeitsformen (z. B. verstärkte Teamorientierung, teilautonome Arbeitsgruppen) angesprochen werden. Diese veränderten Arbeitsformen stellen im Vergleich mit der traditionellen „tayloristischen“ Arbeitsweise z. T. andere, neuartige Anforderungen (z. B. Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit) an Mitarbeitende einer Unternehmung. Diese Tatsache kann Teilfunktionen des Personalmanagements tangieren sowie Schlüsselqualifikationen, die als Beurteilungskriterien in die Funktionsbewertung integriert werden sollen.

- *Die Ausgestaltung des Bildungssystems.*

Das Bildungssystem spielt im Zusammenhang mit dem Personalmanagement dahingehend eine Rolle, dass i. d. R. die erlernten Fähigkeiten in der Ausbildung nicht vollständig mit den Anforderungen einer Stelle übereinstimmen und deshalb die Mitarbeitenden zusätzlich ausgebildet werden müssen. Dieser Aspekt weist vor allem einen Zusammenhang zur betrieblichen Personalentwicklung (vgl. Kp. 6.2.2.3) auf. Ebenso besteht eine Verbindung zur Vermittlung von Schlüsselqualifikationen in der Ausbildung (vgl. Kp. 5.5).

3.1.1.1.5 Physisch-ökologische Rahmenbedingungen

Im Zusammenhang mit den physisch-ökologischen Rahmenbedingungen sind für Organisationen vor allem die Beeinträchtigung der Natur sowie die Erschöpfung der natürlichen Ressourcen zwei in doppelter Hinsicht kritische Faktoren (vgl. Schreyögg: 1993: 4238 f.). Einerseits benötigen alle Unternehmen natürliche Ressourcen zur Herstellung ihrer Produkte und/oder Dienstleistungen. Andererseits können unternehmerische Entscheidungen Auswirkungen auf die Umwelt mit sich bringen. Diesbezüglich wird von Organisationen eine stärkere Umweltorientierung durch ausführlichere Reglementierungen im ökologischen Bereich und durch zunehmende Sensibilisierung in der Bevölkerung gefordert (vgl. Zaugg 1996: 85). Die ansteigende Mobilität der Bevölkerung, auch in Bezug auf die Arbeit (z. B. Pendler-Verkehr), kann im Zusammenhang mit der Umweltbelastung (Emissionen, Lärm, etc.) besonders

⁸ Vgl. zum wertorientierten Personalmanagement Scholz (2001: 111 ff.).

Erwähnung finden. Auf die Funktionsbewertung im integrierten Personalmanagement haben diese Rahmenbedingungen weder unmittelbaren noch mittelbaren Einfluss.

3.1.1.2 Aufgabenspezifische Bedingungsgrößen

Die aufgabenspezifischen Bedingungsgrößen umfassen diejenigen Faktoren, „[...] mit denen eine Unternehmung zur Erreichung ihrer Sachziele interagiert, interagieren kann oder aufgrund verbindlicher Vorschriften interagieren muß [...]“ (Kubicek/Thom 1976: 3992), sofern diese nicht den nachfolgend beschriebenen betrieblichen und personellen Bedingungen zuzuordnen sind (vgl. Zaugg 1996: 86). Im Vergleich mit den generellen Bedingungsgrößen handelt es sich an dieser Stelle um konkrete Interaktionspartner wie bspw. Eigentümer, Beratungsunternehmen, Lieferanten, Konkurrenten, Kunden. Aufgrund der Tatsache, dass jede Unternehmung individuell zu prüfen hat, welche Interaktionspartner für sie in einer bestimmten Situation und zu einem bestimmten Zeitpunkt von Relevanz sind (vgl. Zaugg 1996: 86 f.), werden an dieser Stelle keine weiterführenden Erläuterungen zu diesen Faktoren vorgenommen.

3.1.2 Betriebliche Bedingungsgrößen

Die betrieblichen Bedingungsgrößen stellen für eine Organisation den Rahmen dar, in welchem die betriebliche Leistungserfüllung vollbracht wird und bestimmen folglich massgebend den Handlungsspielraum der Aufgabenträger innerhalb einer Organisation (vgl. Thom/Zaugg 1996: 33). Im Zusammenhang mit einer Funktionsbewertung im Personalmanagement können bspw. nachfolgende betriebliche Bedingungsgrößen genannt werden:

- *Branche:*
Die Branche, welcher eine Unternehmung angehört kann ev. unterschiedliche Beurteilungskriterien bzw. eine andere Gewichtung der verwendeten Beurteilungskriterien erfordern - im Hinblick auf Schlüsselqualifikationen u. U. unterschiedliche Kategorien von Schlüsselqualifikationen mit anderer Gewichtung.
- *Standort:*
Je nach Standort einer Organisation (national und international) gelten möglicherweise andere gesetzliche Bestimmungen (z. B. bzgl. Mindestlöhnen) oder unterschiedliche Lohnniveaus (regionale Disparitäten). Diese können die

Funktionsbewertung mittelbar beeinflussen, weil aufgrund der Bewertung von Stellen die Basislöhne festgelegt werden.

- *Unternehmensgrösse:*
Die Unternehmensgrösse kann die Auswahl einer konkreten Vorgehensweise zur Funktionsbewertung beeinflussen (z. B. summarisch vs. analytisch).
- *Organisationsstruktur*
Wie in Kapitel 1.2 bereits erwähnt, können Elemente aus der Funktionsbewertung organisationsunterstützend, d. h. beispielsweise zur Überprüfung der Zweckmässigkeit der Detailstruktur Verwendung finden.
- *Belegschaftsstruktur:*
Die Belegschaftsstruktur kann ebenfalls die Anwendung einer bestimmten Methode zur Funktionsbewertung beeinflussen (z. B. summarisch vs. analytisch).
- *Aufgabenstruktur:*
Die Aufgaben werden aus den Unternehmungszielen abgeleitet und beeinflussen die Anforderungen, die von den Stellen ausgehen. Unterschiedliche Anforderungen können allenfalls die in der Funktionsbewertung anzuwendenden Beurteilungskriterien beeinflussen.
- *Technologieausstattung:*
Im Zusammenhang mit der Technologieausstattung innerhalb einer Organisation können die erforderlichen Qualifikationen bzw. Schlüsselqualifikationen eine Rolle spielen.
- *Personalmanagementsysteme:*
Der Entwicklungsstand der Funktionsbewertung sollte sich den Gegebenheiten in den Personalmanagementsystemen anpassen. Diesbezüglich können z. B. die integrierte Verwendung von Bewertungskriterien in anderen Funktionen des Personalmanagements (vgl. Aspekt der vorliegenden Arbeit) oder die elektronische Integration einer Funktionsbewertung in von EDV unterstützte Personalmanagementsysteme genannt werden.

3.1.3 Personelle Bedingungsgrössen

Die nachfolgenden Punkte beschäftigen sich im Vergleich mit den bereits behandelten Elementen dahingehend, dass sie die einzelnen Mitarbeitenden stärker in den Mittelpunkt stellen.

Als Beispiele von personellen Bedingungsgrößen werden bei Zaugg (1996: 93) nachfolgende Indikatoren aufgeführt:

- *Arbeitszufriedenheit,*
- *Fehlzeiten,*
- *Fluktuation,*
- *Qualifikationen,*
- *Selbstimage,*
- *Bedürfnisse,*
- *(persönliche) Erwartungen u. Zielsetzungen sowie*
- *individuelle Einstellungen und Werte von Mitarbeitenden.*

Die genannten Punkte lassen sich teilweise gruppieren und in Beziehung zu einer Funktionsbewertung im integrierten Personalmanagement, mit Schlüsselqualifikationen als Beurteilungskriterien, setzen.

Mit Hilfe der Resultate aus der Funktionsbewertung werden bekanntlich die **Basislöhne** von Mitarbeitenden bestimmt. Die Höhe dieser Basislöhne kann folgende personellen Bedingungsgrößen tangieren: die Arbeitszufriedenheit und damit verbunden die Fehlzeiten und die Fluktuation. Zudem die Erwartungen der Mitarbeitenden, welche von deren Einstellungen und Werten beeinflusst werden. Aus dem Vergleich mit anderen Mitarbeitenden bzw. deren Basislöhnen kann u. U. auch das Selbstimage betroffen sein.

Im Zusammenhang mit **Schlüsselqualifikationen** als Beurteilungskriterien und der Vermittlung von Schlüsselqualifikationen sind ebenfalls einige der genannten Elemente in Betracht zu ziehen. Einerseits die Qualifikationen per se und damit verbunden v. a. die Bedürfnisse, Erwartungen und Zielsetzungen der Mitarbeitenden (primär bzgl. Personalentwicklungsmassnahmen).

3.2 Aktionsparameter der Unternehmensführung

Grundsätzlich werden mit den Aktionsparametern Instrumente und Massnahmen der Unternehmensführung angesprochen, die auf die Erreichung der Unternehmensziele auszurichten sind. Die Aktionsparameter lassen sich in zwei Gruppen einteilen: in die so genannten „mittelbaren Aktionsparameter“ und die „unmittelbaren Aktionsparameter“ (vgl. Zaugg 1996: 94).

3.2.1 Mittelbare Aktionsparameter

Die mittelbaren Aktionsparameter weisen eher eine indirekte, langfristige Wirkung auf und lassen sich folglich der strategischen Ebene zuschreiben (vgl. Zaugg 1996: 94 f.). Ausgehend von den drei Elementen „Kultur“, „Struktur“ und „Strategie“⁹, zielen die mittelbaren Aktionsparameter auf die Erreichung der übergeordneten Unternehmensziele.

3.2.1.1 Kultur

Im Handwörterbuch der Betriebswirtschaft findet sich nachfolgende, umfassende Definition zur Unternehmenskultur nach Ulrich (1993: 4352): „[...] Die Gesamtheit der in der Unternehmung bewußt oder unbewußt kultivierten, symbolisch oder sprachlich tradierten Wertüberzeugungen, Denkmuster und Verhaltensnormen, die sich im Laufe des erfahrungsreichen Umgangs mit den Anforderungen der unternehmerischen Existenz- und Erfolgssicherung nach außen sowie der Sozialintegration nach innen entwickelt und bewährt haben und die deshalb den Unternehmensangehörigen als gültige Formen des Wahrnehmens, Denkens, Urteilens, Sprechens und Verhaltens vermittelt werden (Schein 1985; Ulrich 1984).“ An dieser Stelle wird bezüglich der Unternehmenskultur die Ansicht von Zaugg (1996: 104) geteilt, dass es im Sinne einer „Kurskorrektur“ möglich ist, eine Unternehmenskultur behutsam zu beeinflussen. Bei Sackmann (1989: 173) ist zu lesen, dass vor allem die Instrumente des Personalmanagements ein kulturbewusstes Management ermöglichen (relevant im Hinblick auf ein integriertes Personalmanagement). Die Unternehmenskultur prägt bspw. über die Menschenbilder (vgl. Scholz 2000: 117 ff.), welche innerhalb einer Organisation vorhanden sind, massgeblich die Ausgestaltung und Ausrichtung des Personalmanagements. Bezüglich der Funktionsbewertung kann die Unternehmenskultur allenfalls Einfluss auf die Entscheidung zur Auswahl einer bestimmten Funktionsbewertungsmethode haben.

3.2.1.2 Struktur

Die Unternehmensstruktur wird an dieser Stelle im Sinne eines sozio-technischen Systems verstanden, wobei das Zusammenwirken der Systemelemente gewisse auf Dauer festgelegte organisatorische Regeln bestimmen. Diesbezüglich kommt der instrumentelle Charakter einer

⁹ Die Trilogie (Kultur - Struktur - Strategie) entstammt dem so genannten Zürcher-Ansatz (vgl. Rühli 1984 u. 1990). Weil diese Elemente im Bezugsrahmen ausschliesslich einen systematisierenden Charakter einnehmen, wird auf weitere Erläuterungen zum Zürcher-Ansatz verzichtet.

Organisation in der Aufbau- (Rahmen- und Detailstruktur) und Ablauforganisation (Unternehmensprozesse) sowie in der organisatorischen Gestaltung zum Ausdruck (vgl. Grochla 1982: 1 ff.).

Die Zusammenhänge zwischen der Struktur einer Unternehmung und einer Funktionsbewertung können aus zwei Perspektiven betrachtet werden.

Die eine Sichtweise bezieht sich auf die Anforderungen, die aus der Arbeitsteilung, Koordination sowie Konfiguration (vgl. Grochla 1978: 31 ff.) und daraus resultierenden Aufgabenbereichen (Stellen) abgeleitet werden. Im Zusammenhang mit einer analytischen Funktionsbewertung erfolgt eine Bewertung dieser Anforderungen (vgl. Def. in Kp. 2.1). Daraus ergibt sich das Anforderungsprofil für eine Stelle.

Die zweite Betrachtungsweise beschäftigt sich mit der organisatorischen Einordnung und Gestaltung der Funktionsbewertung. Aufgrund der Tatsache, dass die Funktionsbewertung keine häufig wiederkehrende Aufgabe innerhalb einer Unternehmung darstellt, gelangt zu deren Durchführung eine Projektorganisation zur Anwendung (vgl. Kappel 1993: 44). Für die Durchführung einer Funktionsbewertung findet sich z. B. bei Kappel (1993: 44 ff.) ein konkreter Vorschlag zur Projektorganisation.

3.2.1.3 Strategie

Gemäss Kühn/Grünig (2000: 41) lassen sich Strategien definieren „als langfristige Vorgaben zum Aufbau und zur Erhaltung von Erfolgspotenzialen (attraktiven Wettbewerbspositionen und Wettbewerbsvorteilen), die für den Erfolg der Unternehmung als Ganzes oder den Erfolg wesentlicher Geschäfte von ausschlaggebender Bedeutung sind“. Der Begriff „Strategien“ kann zusätzlich in zwei unterschiedliche Arten unterteilt werden. Einerseits in die Gesamtunternehmensstrategie (Corporate-Strategy) und andererseits in die Geschäftsstrategien (Business-Strategies) (vgl. Grünig/Kühn 2000: 43). Im Folgenden gelangt diese Differenzierung nicht weiter zur Anwendung und es wird generell der Begriff „Unternehmensstrategie“ verwendet. In Anlehnung an Zaugg (1996: 100 f.) lassen sich die nachfolgenden vier unterschiedlichen Formen von Beziehungen zwischen der Unternehmensstrategie und der Personalstrategie unterscheiden:

- Die Personal- und die Unternehmensstrategie sind voneinander unabhängig (Personalstrategie-Ansatz) (vgl. Steinmann/Schreyögg/Thiem 1989: 2 f.).

- Die Personalstrategie wird aus der Unternehmensstrategie abgeleitet (Implementations-Ansatz) (vgl. Steinmann/Schryögg/Thiem 1989: 5, sowie dort zitierte Literatur).
- Die Unternehmensstrategie wird aus der Personalstrategie abgeleitet.
- Die Personalstrategie und die Unternehmensstrategie werden interaktiv bei einer wechselseitigen Abstimmung entwickelt (Interaktions-Ansatz).

Die Unternehmensstrategie hat keinen unmittelbaren Einfluss auf die Funktionsbewertung. Die Funktionsbewertung wird jedoch unmittelbar durch das Personalmanagement und somit auch durch die Personalstrategie beeinflusst. Die Personalstrategie kann ihrerseits unmittelbaren Einfluss durch die Unternehmensstrategie erfahren.

3.2.2 Unmittelbare Aktionsparameter

Im Vergleich mit den mittelbaren Aktionsparametern werden die unmittelbaren Aktionsparameter primär der operativen Ebene zugeordnet, da sie zur Erreichung von Sach- und Formalzielen einer Unternehmung beitragen (vgl. Zaugg: 1996: 94). Für die Thematik der vorliegenden Arbeit „Funktionsbewertungsansatz im integrierten Personalmanagement“, mit der Absicht, Schlüsselqualifikationen integriert zu verwenden, sind die unmittelbaren Aktionsparameter folglich

- die Funktionsbewertung,
- die Schlüsselqualifikationen sowie
- das integrierte Personalmanagement.

Diese drei Elemente werden in den nachfolgenden Kapiteln der Arbeit ausführlich diskutiert.

4. Funktionsbewertung

Das vorliegende 4. Kapitel ist in drei Teile gegliedert. Es umfasst einen allgemeinen, einen methodischen und einen praxisorientierten Abschnitt. Im allgemeinen Teil findet sich die Einführung zum Thema „Funktionsbewertung“. Der methodische Abschnitt befasst sich mit der traditionellen Systematisierung der Funktionsbewertung und dabei hauptsächlich mit den analytischen Funktionsbewertungsverfahren. Zudem werden im zweiten Teil Elemente einer Funktionsbewertung an einem Beispiel aufgezeigt. Der dritte Teil zeigt exemplarisch eine Auswahl von Verfahren, die in der Praxis verbreitet sind und analysiert diese anhand unterschiedlicher Kriterien.

4.1 Allgemeines

In der vorliegenden Arbeit wird die in Kapitel 2.1 entwickelte Begriffsdefinition für Funktionsbewertung verwendet:

Funktionsbewertung ist ein Verfahren zur Quantifizierung der Arbeitsschwierigkeit. Sie dient der Erfassung und Beurteilung der Anforderungen und Beanspruchungen, welche die Mitarbeitenden bei der Ausführung einer Funktion erfüllen beziehungsweise erleben. Dabei wird von einer angenommenen Normalleistung ausgegangen.

Zur Präzisierung der oben stehenden Definition sei noch einmal erwähnt, dass die Begriffe „Anforderungen“ und „Beanspruchungen“ im Zusammenhang mit der Funktionsbewertung immer aus der Optik der Stelle bzw. Funktion und nicht aus Sicht der Mitarbeitenden zu betrachten sind. Katz und Baitsch (1996: 14) sprechen von tätigkeitsbezogenen Kriterien, mit deren Hilfe die unterschiedlichen Funktionen bzw. deren Anforderungen innerhalb einer Unternehmung bewertet werden. Aus dieser Bewertung resultiert, wie in Kapitel 1.1.2 bereits erwähnt, für die verschiedenen Funktionen ein Arbeitswert (vgl. Zülch 1992, Sp. 70). Dabei werden in der Regel nicht alle Stellen einzeln, sondern identische oder ähnliche Stellen zusammengefasst bewertet (vgl. Köster 1994: 135; vgl. Bsp. Kp. 4.2.4). Ein Arbeitswert alleine erlaubt jedoch keine sinnvolle Aussage; erst in Relation zu Arbeitswerten anderer Funktionen derselben Organisation sind nützliche Ausführungen möglich.

Der traditionelle Einsatz und noch heute eine der häufigsten Anwendungen der Funktionsbewertung ist die Bestimmung des Grundgehalts mit Hilfe der festgelegten Arbeitswerte (vgl.

Femppel/Zander 2000: 55 und Kappel 1993: 20; vgl. Kp. 1.1.2). Dies stellt eine sehr wichtige Schnittstelle der Funktionsbewertung zur Personalthonorierung dar. Köster (1994: 136) schreibt, dass die Zuordnung von Entgelt zwar auf der Bewertung beruhe, aber dennoch massgeblich von der Entgeltpolitik der Organisationen und Verhandlungen mit Arbeitnehmern oder deren Vertretern geprägt werde. Deshalb wird an dieser Stelle die Problematik der Gehaltsfestsetzung ausgeklammert. Als Resultat der Funktionsbewertung werden die einzelnen Arbeitswerte, d.h. zusammengefasst die Arbeitswertgruppen bzw. Funktionengruppen betrachtet.

Zusätzlich kann die Funktionsbewertung organisationsunterstützend zur Anwendung gelangen (vgl. Kappel 1993: 20; vgl. Kp. 1.1.1). Als Beispiele seien die Überprüfung der Zweckmässigkeit der Stellenbeschreibungen und der Detailstruktur der Organisation erwähnt (vgl. Femppel/Zander 2000: 79). Bei der Durchführung einer Funktionsbewertung erfolgt eine detaillierte Erfassung, Beschreibung und Dokumentation der Anforderungen an eine Arbeitsstelle bzw. Funktion. Aufgrund dieser Informationen kann die Aktualität und Brauchbarkeit der Stellenbeschreibung überprüft werden. Falls keine Stellenbeschreibungen existieren oder vornherein bekannt ist, dass diese nicht aktualisiert worden sind, stellt die Erstellung der Stellenbeschreibungen i. d. R. den ersten Schritt der Funktionsbewertung dar. Die Erfassung und das Aufzeigen der Organisationseinheiten einer Unternehmung sind oftmals auch Prozessschritte einer Funktionsbewertung. Als Folge können organisatorische Schwächen, wie eine unzweckmässige Aufgabenverteilung oder unökonomische Arbeitsabläufe, erkannt und korrigiert werden.

4.2 Methoden der Funktionsbewertung

Die traditionelle Zweiteilung der Funktionsbewertung in analytische und summarische Verfahren (erste Ebene) und deren weitere Unterscheidung in Reihung oder Stufung (zweite Ebene) ist in praktisch jeglicher Literatur zu dieser Thematik aufgezeigt. Bei Scholz (2000: 735) wird die Unterscheidung auf der ersten Ebene als Methode der qualitativen Analyse (analytisch oder summarisch) und jene auf der zweiten Ebene als Methode der Quantifizierung (Reihung oder Stufung) bezeichnet. Aus der Kombination dieser „2 x 2 Alternativen“ ergeben sich die vier klassischen Verfahren der Funktionsbewertung. Einzig die dafür verwendeten Begriffe variieren teilweise zwischen den Autoren.

Auf der zweiten Ebene, welche die Reihung und Stufung betrifft, wird das folgende allgemeine Vorgehen unterschieden (vgl. Katz/Baitsch 1996: 16 f.):

- **Reihung** bedeutet, dass die Bewertungsergebnisse (summarisch oder analytisch bestimmt) in eine Reihenfolge gebracht werden, ohne dass die dazwischen liegenden Differenzen von Interesse sind (ordinale Skalierung¹⁰).
- Bei der **Stufung** werden vor der Funktionsbewertung verschiedene Kategorien bzw. Stufen definiert (z. B. Likert¹¹- oder Rationskala¹²). Die Bewertung einer Funktion umfasst die Zuordnung zu einer mit den Anforderungen korrespondierenden Stufe.

Die unterschiedlichen Verfahren der Funktionsbewertung werden in nachfolgender Übersicht dargestellt:

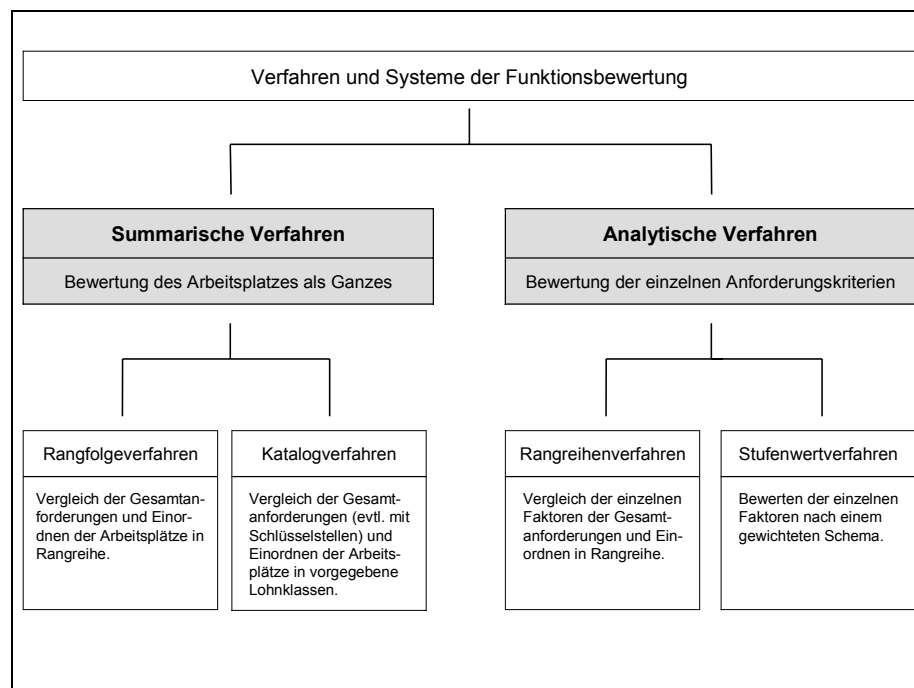


Abbildung 4: Methoden der Funktionsbewertung (vgl. Kappel 1993: 22 f.)

¹⁰ „Mit einer Ordinalskala wird eine Rangordnung der Objekte bezüglich einer Eigenschaft vorausgesetzt (Rangskala).“ (vgl. Diekmann 2002: 250 f.).

¹¹ Typisch für eine Likert-Skala ist eine 5-Punkte-Antwortskala (vgl. weiterführende Informationen bei Diekmann 2002: 209 ff.).

¹² Bei Rationskalen lässt sich ein natürlicher Nullpunkt feststellen (z. B. Einkommensangaben; vgl. weitere Informationen bei Diekmann 2002: 253 f.).

Allen Verfahren zur Funktionsbewertung ist gemeinsam, dass zur Bewertung einer Stelle die Anforderungen, resultierend aus der Arbeitstätigkeit und den gegebenen Arbeitsbedingungen, als Basis dienen (vgl. Femppel/Zander 2000: 55). Der Umfang der berücksichtigten Anforderungsarten bzw. Beurteilungskriterien sowie eine allfällig vorgenommene Gewichtung dieser Kriterien stellen eine Möglichkeit zur Unterscheidung der Verfahren dar.

In den folgenden Unterkapiteln werden die Methoden aus vorangegangener Darstellung im Detail erläutert.

4.2.1 Summarische Funktionsbewertung

Bei der summarischen Funktionsbewertung erfolgt die Bewertung der Funktion als Ganzes (vgl. Kappel 1993: 21). Eine systematische Analyse von einzelnen Bewertungskriterien wird nicht vorgenommen. Die zuvor festgelegten Kriterien kommen kumuliert zur Einschätzung der unterschiedlichen Arbeitswerte zur Anwendung. Mit anderen Worten wird die Arbeitsschwierigkeit durch ganzheitliches Einschätzen der Arbeitsanforderungen bestimmt. Bei der summarischen Funktionsbewertung können zwei Methoden unterschieden werden, die nachfolgend näher erläutert werden.

4.2.1.1 Das Rangfolgeverfahren

Beim Rangfolgeverfahren werden sämtliche Funktionen in Bezug auf den Schwierigkeitsgrad bzw. deren Gesamtanforderungen miteinander verglichen und dementsprechend in eine Rangordnung gebracht (vgl. Kappel 1993: 24 oder Femppel/Zander 2000: 58). Das Rangfolgeverfahren stellt die einfachste Form der Funktionsbewertung dar. Eine falsche Schlussfolgerung wäre jedoch, dass dieses Verfahren in jedem Fall die simpelste Anwendung erlaubt. Je nach Grösse und Struktur der zu bewertenden Organisation kann ein anderes Verfahren durchaus als einfacher im Gebrauch eingestuft werden, auch wenn damit möglicherweise mehr Aufwand erforderlich ist. Das Rangfolgeverfahren eignet sich eher für kleinere Organisationen (vgl. Kappel 1993: 24). Dies kann mit Hilfe der Formel verdeutlicht werden, die Scholz (2000: 741) aufgreift, um die Anzahl der notwendigen Vergleiche zu berechnen. Bei der Bewertung von „n“ Arbeitsplätzen bzw. Funktionen, bedarf es „ $n \times (n-1)/2$ “ Vergleichen. Wird bspw. von 30 zu bewertenden Stellen ausgegangen, resultieren daraus 435 notwendige Vergleiche. Diese relativ kleine Anzahl von Mitarbeitenden erfordert bereits verhältnismässig viele Gegenüberstellungen, was einen Nachteil dieses Verfahrens darstellt. Zudem erhält das

Personalmanagement keine Angaben bezüglich der tätigkeitsspezifischen Anforderungen (Kappel 1993: 24). Deshalb können die erweiterten Verwendungszwecke der Funktionsbewertung, die Organisationsunterstützung, nicht vollumfänglich zur Anwendung kommen. Gemeinsame Nachteile der beiden summarischen Verfahren werden im Kapitel 4.2.1.2 im letzten Abschnitt aufgeführt.

4.2.1.2 Das Katalogverfahren (Lohngruppenverfahren)

Die beiden Begriffe „Katalogverfahren“ und „Lohngruppenverfahren“ gelangen in der Literatur synonym zur Anwendung. Der zweite Name impliziert, dass bei diesem Verfahren Lohngruppen gebildet werden, welche die unterschiedlichen Arbeitswerte der Funktionen repräsentieren (vgl. Scholz 2000: S. 741). Die einzelnen Arbeitsplätze werden nach summarischen Kriterien diesen Lohngruppen bzw. Arbeitswertgruppen zugeordnet (vgl. Kappel 1993: 24). Die Beurteilung der Funktionen erfolgt somit auch bei diesem Verfahren ohne weitere Differenzierung der Bewertungskriterien. Verfeinerung erfährt dieses Verfahren gemäss Kappel (1993: 24), indem zuerst Schlüsselstellen bzw. Referenzfunktionen bestimmt und diese durch möglichst allgemeingültige Definitionen beschrieben werden. Darin sollen Hinweise auf die benötigte Ausbildung und die erforderliche Berufspraxis enthalten sein (vgl. Femppel/Zander 2000: 58). Die Ergänzung der Referenzfunktionen mit einem Beispiel fördert ein einheitliches Verständnis bei den von der Bewertung tangierten Personen. In diesem Fall dienen die Referenzfunktionen als Vergleichsgrössen, welche zugleich eine bestimmte Lohngruppe innerhalb der Unternehmung repräsentieren. Alle anderen Funktionen werden dann aufgrund der Orientierung an den Schlüsselstellen einer bestimmten Gruppe zugeordnet. Auch für dieses Verfahren nennen unterschiedliche Autoren die relativ leichte Anwendbarkeit als Vorteil. Einen Nachteil stellen gemäss Femppel (2000: 58) „die methodisch und verbal schwierig voneinander abzugrenzenden Lohn- und Gehaltsgruppen [...]“ dar.

Beiden Verfahren liegen elementarere Nachteile zu Grunde: Die Beurteilung ist sehr stark durch die Wertvorstellungen der Beurteilenden geprägt und kann ebenso methodischen Ansprüchen nicht gerecht werden (Katz/Baitsch 1996: 15). Ein weiterer Nachteil stellt die globale Bewertung der Schwierigkeit einer Stelle dar. Da von einer Funktion viele unterschiedlich Anforderungen und Belastungen ausgehen, ist es schwierig diese kumuliert einzuschätzen und in eine Rangfolge zu bringen bzw. vorgegebenen Lohnklassen zuzuordnen.

Deshalb werden die Resultate bei einer summarischen Beurteilung von subjektiven Ansichten und Werten geprägt.

4.2.2 Analytische Funktionsbewertung

Bei der analytischen Funktionsbewertung ist die Vorgehensweise im Vergleich mit der Summarischen detaillierter und komplexer. Zur Analyse und Bewertung der Funktionen gelangen Beurteilungskriterien zur Anwendung (vgl. Kappel 1993: 24). Wie bereits in der Einführung erwähnt (vgl. Kp. 1.1.1), basieren diese Beurteilungskriterien auf betriebs- bzw. tätigkeitsspezifischen Merkmalen (z. B. benötigte Fachkenntnisse oder Erfahrung) (vgl. Katz/Baitsch 1996: 15; zur Bestimmung der Beurteilungskriterien vgl. Kp. 4.2.4.2). Die unterschiedliche Bedeutung dieser Beurteilungsmerkmale wird normalerweise durch eine Gewichtung berücksichtigt. Die zu bewertenden Funktionen werden mit jedem Beurteilungskriterium einzeln, d. h. unabhängig voneinander beurteilt (vgl. Ridder 1982: 62). Durch die Addition der erhaltenen Punktwerte erhält man einen entsprechenden Arbeitswert für eine bestimmte Funktion (Katz/Baitsch 1996: 16). Den Arbeitswert bezeichnet Kappel (1993: 40) auch als Funktionswert und bemerkt, dass diesem nur relativ, d. h. im Vergleich mit anderen Werten von anderen Funktionen derselben Organisation, eine Bedeutung zukommt.

Dieser knappen Einleitung zur analytischen Funktionsbewertung folgen detailliertere Ausführungen. Die beiden folgenden Kapitel 4.2.2.1 und 4.2.2.2 erläutern die zwei unterschiedlichen Methoden der analytischen Funktionsbewertung. Abschliessend werden in Kapitel 4.2.2.3 methodische Probleme angesprochen.

4.2.2.1 Das Rangreihenverfahren (Merkmalsvergleichsverfahren)

Dieses Verfahren hat gewisse Ähnlichkeiten mit dem Rangfolgeverfahren der summarischen Funktionsbewertung. Im vorliegenden Fall erfolgt jedoch der Vergleich der Funktion nicht in ihrer Gesamtheit, sondern für jede Funktion wird jedes Beurteilungsmerkmal einzeln betrachtet und in einer Rangreihe eingeordnet (vgl. Kappel 1993: 24). Somit resultieren bei „n“ Beurteilungsmerkmalen „n-Rangreihen“, bei denen jeweils die Funktionen bzw. deren Merkmale nach ihrer Wertigkeit aufgereiht sind (vgl. Scholz 2000: 736). Die Beurteilungsmerkmale erfahren zusätzlich - ihrer Bedeutung entsprechend - eine Gewichtung (vgl. Kappel 1993: 24). Durch Kombination der Gewichte mit den Rängen ergeben sich die so genannten

Einzelwerte (vgl. Scholz 2000: 736 f.). Alle Einzelwerte einer Funktion aus den unterschiedlichen Rangreihen können zum Arbeitswert aufsummiert werden.

4.2.2.2 Das Stufenwertverfahren (Punktwertverfahren oder Wertzahlverfahren)

Das Stufenwertverfahren stellt das komplexeste der vier Verfahren (je zwei summarische und analytische) dar. Typisch für das Stufenwertverfahren ist die Beurteilung von Funktionen mit Hilfe von Kriterien, die eine bestimmte Anzahl an Stufen bzw. eine bestimmte Skala aufweisen, wobei die Spannweite der Skalen zwischen verschiedenen Beurteilungskriterien variieren kann. Wenn bspw. eine 5er-Skala für eine best. Anforderung verwendet wird, können den Zahlenwerten folgende Attribute zugeordnet werden:

Stufe	Grad der Anforderung
1	gering
2	erhöht
3	erheblich
4	hoch
5	sehr hoch

Tabelle 1: Beispiel für die Stufung eines Merkmals (vgl. Kappel 1993: 36)

Im Vergleich mit dem Rangreihenverfahren unterscheidet das Stufenwertverfahren bezüglich der Beurteilungskriterien eine innere und äussere Gewichtung (vgl. Katz/Baitsch 23 oder Henneberger/Oberholzer/Zajitschek 1997: 107).

Nachfolgende Übersicht visualisiert die beiden Arten der Gewichtung:

Anforderungs-Kategorie (Bsp.)	Anforderungs-Art (Bsp.)	Äussere Gewichtung	Anzahl Stufen und innere Gewichtung						
			1	2	3	4	5	6	7
Können	Grundwissen ...	15% ...	15 ...	45 ...	75 ...	105 ...	135 ...		
Verantwortung	Arbeit ...	23% ...	20 ...	50 ...	80 ...	110 ...	140 ...	160 ...	180 ...
100%									

Tabelle 2: Beispiel für innere und äussere Gewichtung (vgl. Ridder 1982: 125)

Bei der **inneren Gewichtung** werden den Beurteilungsmerkmalen unterschiedliche Skalen bzw. Stufen (z. B. 5er- oder 7er-Skala) zugewiesen. Zudem variieren die den Stufen zugeordneten Punktwerte; das bedeutet, dass bspw. das Maximum für eine 5er-Skala bei 135 Punkten liegt und für eine 7er-Skala bei 180 Punkten. Gemäss Kappel (1993: 40) können die Punktwerte, welche den Stufen zugeordnet werden, einen linearen, progressiven oder degressiven Verlauf aufweisen. Die ungleichen Skalen repräsentieren zusammen mit den verschiedenen Maximalpunktwerten unterschiedliche Schwierigkeitsgrade zwischen den Beurteilungsmerkmalen. Die **äussere Gewichtung** (Merkmal wird mit einem best. Wert multipliziert) legt die Bedeutung eines Beurteilungsmerkmals für den Gesamtarbeitswert fest. Die Bestimmung der Bedeutung eines Merkmals kann dabei nur im Vergleich mit den anderen Merkmalen erfolgen. Werden alle einer Funktion zugeordneten Punkte miteinander verrechnet, resultiert ein Punktetotal, das den Schwierigkeitsgrad (Funktions- oder Arbeitswert) der Funktion repräsentiert (vgl. Kappel 1993: 24 f.). Die errechneten Arbeitswerte erlauben erneut die Funktionen in eine Rangreihe einzuordnen.

4.2.2.3 Methodische Probleme der analytischen Funktionsbewertung

Zur Beurteilung der Güte von sozialwissenschaftlichen Verfahren sind vor allem drei Kriterien von Relevanz, nämlich die Objektivität, die Validität und die Reliabilität. Wie der Name bereits zeigt, handelt es sich bei der Funktionsbewertung um ein Bewerten oder Beurteilen und deshalb kann die **Objektivität**¹³ nicht gegeben sein. Objektivität würde messen an Stelle

¹³ Vgl. ausführlichere Informationen zur Objektivität bei Diekmann (2002: 216 f.).

von bewerten voraussetzen. Von messen kann gesprochen werden, „wenn beliebig viele unabhängig voneinander vorgenommene Bewertungen der Arbeitsschwierigkeit einer Stelle zu immer demselben Ergebnis kommen“ (Siepmann/Siepmann 1984: 26). Die Objektivität bezieht sich darauf, dass z. B. zwei unterschiedliche Personen A und B mit demselben Messinstrument dasselbe Ergebnis erzielen. Das zweite genannte Kriterium, die **Validität**¹⁴, sagt vereinfacht formuliert aus, ob wirklich das gemessen wird, was gemessen werden soll. Das Kriterium der **Reliabilität**¹⁵ vertritt die Untersuchungen, ob sich bei mehrfacher Anwendung eines Verfahrens immer wieder dieselben Resultate ergeben. Die Reliabilität ist im Vergleich mit der Objektivität ein strengeres Kriterium, welches bei gleich bleibenden Bedingungen zusätzlich im Zeitverlauf dieselben Ergebnisse fordert. Für eine eingehendere Auseinandersetzung mit dieser Thematik wird auf die einschlägige Literatur verwiesen (vgl. z. B. Diekmann 2002). Innerhalb der Funktionsbewertung werden verschiedene Elemente durch diese Gütekriterien tangiert. Die daraus resultierenden Probleme gelangen nachfolgend detaillierter zur Betrachtung.

4.2.2.3.1 Problematik der Merkmalsauswahl

Es gibt Verfahren der Funktionsbewertung, welche sich aus fixen, immer gleich bleibenden Kriterienkatalogen zusammensetzen. Das kritisiert Kappel (1993: 29 f.) und proklamiert ein Rahmenkonzept zur Funktionsbewertung, welches je nach Organisation und Bedürfnissen eine Anpassung der verwendeten Kriterien ermöglicht. Als Nachteil eines Rahmenkonzeptes sei erwähnt, dass die Vergleichbarkeit der Ergebnisse der Funktionsbewertung erschwert wird, je stärker die Kriterien unternehmensspezifisch ausgestaltet sind. Gemässe Katz und Baitsch (1996: 21) beeinträchtigt die betriebsspezifische Auswahl der Merkmale die konzeptionellen Qualitäten eines Funktionsbewertungssystems. Zwei weitere grundlegende Fragen, die sich hierbei stellen, sind folgende:

- Wie viele Merkmale sind auszuwählen?
- Welche Merkmale sollen verwendet werden?

Bezüglich der Anzahl Merkmale ist ein Kompromiss zu finden zwischen der Anwendung von wenigen oberflächlichen oder sehr vielen, bis ins Detail führenden Merkmalen

¹⁴ Vgl. ausführlichere Informationen zur Validität bei Diekmann (2002: 223 ff.).

¹⁵ Vgl. ausführlichere Informationen zur Reliabilität bei Diekmann (2002: 217 ff.).

(vgl. Siepmann/Siepmann 1984: 73 ff.). Die Verwendung von wenigen Merkmalen kann bspw. zu nachfolgenden Problemen führen:

- zu oberflächliche Erfassung der Funktion und
- einzelne Bewertungskriterien werden über- oder unterbewertet.

Jedoch birgt auch die Verwendung von zu vielen Merkmalen Gefahren in sich. Das Funktionsbewertungsverfahren wird z. B.

- komplexer,
- unübersichtlicher,
- weniger anwendungsfreundlich und
- die Gefahr der Konfundierung tritt auf (vgl. folgende Erklärung).

Die so genannte Konfundierung bezeichnet die Überlappung von Bewertungskriterien (vgl. Henneberger/Oberholzer/Zajitschek 1997: 114). Je mehr Bewertungskriterien bzw. Unterkriterien davon Verwendung finden, desto grösser ist die Gefahr, dass sich solche Kriterien in ihrer Bedeutung überschneiden. Eine solche Überschneidung von Kriterien kann dazu führen, dass gewisse Anforderungsaspekte mehrfach in der Funktionsbewertung berücksichtigt und damit überbewertet werden.

Zusätzlich prägen Wertvorstellungen, welche mit der Funktionsbewertung betraute Personen einbringen, die Merkmalsauswahl (vgl. Katz/Baitsch 1996: 20 f.). Daraus kann die Problematik einer diskriminierenden Funktionsbewertung resultieren. Eine Diskriminierung äussert sich bspw. darin, dass die ausgewählten Beurteilungsmerkmale bestimmte Eigenschaften von Berufen zu wenig berücksichtigen (z. B. Einfühlungsvermögen bei Pflegeberufen). Diese Problematik kann damit zusammenhängen, dass die meisten analytischen Verfahren zur Funktionsbewertung auf dem Genfer-Schema (vgl. Kp. 4.2.4.2) basieren und ursprünglich auf ausführende Tätigkeiten ausgerichtet waren.

4.2.2.3.2 Problematik der Beurteilung qualitativer Merkmale

Die Beurteilungsmerkmale bei der Funktionsbewertung setzen sich vor allem aus qualitativen Merkmalen zusammen. Das bedeutet, dass die Ausprägung eines Merkmals nicht mit einer exakten Zahl quantifizierbar ist (vgl. Katz/Baitsch 1996: 22). Diese Tatsache bedingt, dass die

Merkmale jeweils möglichst kurz und prägnant beschrieben werden, um sie beurteilen zu können. So ist bspw. zu umschreiben, was unter einer „geringen geistigen Anforderung“ (z. B. Stufe 1 auf Likert-Skala) oder unter „einer hohen geistigen Anforderung“ (z. B. Stufe 4 auf Likert-Skala) verstanden wird. Im Weiteren ist zu bestimmen, wie viele Stufen die Beurteilungskriterien aufweisen sollen. Dazu schreibt Kappel (1993: 35), dass im Normalfall eine Skala mit fünf Stufen genüge. Wenn eine zusätzliche Verfeinerung notwendig ist, kann die Bewertung in halben Schritten erfolgen oder auf eine 10er-Skala ausgeweitet werden. Bei Katz und Baitsch (1996: 22 f.) finden sich folgende Kritikpunkte für eine zu differenzierte Bewertung der Beurteilungskriterien (sie beziehen sich auf eine 10er-Skala):

- Die starke Differenzierung suggeriert eine exakte Messbarkeit des Kriteriums (Pseudo-Objektivität).
- Die starke Abstufung kann dazu führen, dass Kompromisse für einen „Zwischenwert“ vorschnell getroffen werden um einer langwierigen Diskussion auszuweichen.
- Unbewusste, z. T. nicht hinterfragte Wert- oder Vorurteile können sich eher durchsetzen, wenn die Skala so fein differenziert ist, dass die einzelnen Stufen nicht mehr klar abgegrenzt werden können. Somit besteht vielmehr die Möglichkeit, dass eine von den Bewertenden als eher einfach angesehene Tätigkeit auch tendenziell eine niedrigere Beurteilung erfährt.
- Eine starke Skalierung kann dazu verleiten, den resultierenden Gesamtpunkt- wert einer Funktion, welcher nicht ins Erwartungsbild der Bewertungskom- mission passt, nachträglich nach oben oder unten zu korrigieren.

Die genannten Punkte sind durch die Anwendung einer weniger differenzierten Skala (Bezugsskala: 10er) handhabbar oder sogar vermeidbar (vgl. Katz/Baitsch 1996: 23).

4.2.2.3.3 Problematik der Merkmalsgewichtung

Bei der Gewichtung von Beurteilungsmerkmalen kann zwischen innerer und äusserer Gewichtung unterschieden werden (vgl. Kp. 4.2.2.2).

Nachfolgend sind die Absichten der beiden Arten der Gewichtung noch einmal aufgeführt:

- Innere Gewichtung: berücksichtigt unterschiedliche Schwierigkeitsgrade zwischen den Beurteilungsmerkmalen.
- Äussere Gewichtung: repräsentiert die Bedeutung des Beurteilungsmerkmals für den Gesamtarbeitswert.

Die unterschiedliche innere Gewichtung von Beurteilungsmerkmalen erschwert oder verunmöglicht den direkten Vergleich zwischen diesen verschiedenen Kriterien (vgl. Katz/Baitsch 1996: 23). Bei einer 5er-Skala als Beispiel wird der Stufe 4 eine andere Bedeutung zugemessen als bei einer 10er-Skala.

Die äussere Gewichtung basiert zur Hauptsache auf Wertvorstellungen, die in der Gesellschaft verankert sind (vgl. Katz/Baitsch 1996: 23 f.). Eine unterschiedliche Gewichtung der intellektuellen und körperlichen Anforderungen kann hierzu als Beispiel genannt werden. Folglich birgt eine äussere Gewichtung die Gefahr in sich, dass die Resultate der Funktionsbewertung bestimmte Anforderungen und somit gewisse Mitarbeitende diskriminieren.

4.2.2.3.4 Problematik des Bewertungsprozesses

Wie in der Einleitung zum Kapitel 4.2.2.3 erwähnt wurde, ist die Funktionsbewertung kein objektives Instrument, weil Menschen mit ihren subjektiven Ansichten und Werten als Beurteiler auftreten. Allgemein bekunden Menschen Mühe, mehrere Dimensionen unabhängig voneinander zu beurteilen (vgl. Semmer u. a. 1991). Die Bewertung wird davon beeinflusst, was die Beurteilenden wissen, was sie für wahrscheinlich und sinnvoll halten. Das bedeutet, dass Ergebnisse resultieren, die tendenziell den Überzeugungen und Erwartungen der Personen entsprechen, die mit der Bewertung betraut sind. Mittels Bewertung in Gruppen wird versucht, diese individuellen, verzerrenden Tendenzen zu kompensieren (Katz/Baitsch 1996: 25).

Bei Semmer u. a. (1991: 43 f.) finden sich vor allem drei mögliche Fehlerquellen im Prozess der Beurteilung:

- Der **Halo-Effekt** wird dadurch begründet, dass mehrere Merkmale nicht unabhängig voneinander beurteilt werden. Die Beurteilung einzelner Merkmale wird durch den Gesamteindruck oder ein dominierendes Merkmal beeinflusst.

- **Allgemeine Antworttendenzen:** eine typische Antworttendenz stellt die Neigung zur Mitte bei der Personalbeurteilung dar. Die Ursache dafür ist, dass einige Beurteilende Extremwerte (positiv und negativ) vermeiden wollen. Dieses Problem kann bspw. auftreten, wenn sich die Personen kein genaues Urteil zutrauen.
- Probleme von **Beurteilungsvorgängen in Gruppen**, welche durch die Zusammensetzung der Gruppe auftreten können. Aufgrund von bestehenden Machtstrukturen innerhalb einer Gruppe kann eine dominante Person ihren Ansichten ein grösseres Gewicht verleihen.

Von grosser Wichtigkeit ist, dass den Beurteilenden diese Probleme bewusst sind, denn nur so besteht die Möglichkeit, diese einzudämmen.

4.2.3 Mischformen

Die in den Kapiteln 4.2.1. und 4.2.2 erläuterten Verfahren der summarischen und analytischen Funktionsbewertung stellen eine methodische Systematisierung dar. In der Praxis gibt es viele unterschiedliche Unternehmungen bzw. Organisationen, welche bspw. in unterschiedlichen Branchen tätig sind oder eine sehr unterschiedliche Anzahl an Mitarbeitenden beschäftigen. Deswegen haben die Unternehmen bzw. externe Beratungsunternehmen für die konkrete, praktische Anwendung einer Funktionsbewertung teilweise verschiedene Verfahren miteinander kombiniert oder ein bestimmtes Verfahren modifiziert. Die analytische Funktionsbewertung für jeden einzelnen Arbeitsplatz ist mit sehr viel Zeit und Aufwand verbunden und deshalb erfahren möglicherweise nur bestimmte Stellen bzw. Funktionen, die so genannten Referenzfunktionen (Schlüsselstellen), eine analytische Bewertung. Die restlichen Arbeitsplätze einer Organisation werden in einem abgekürzten, summarischen Verfahren diesen Referenzfunktionen gegenübergestellt und zugeordnet (vgl. Kappel 1993: 25). Eine derartige Vorgehensweise gelangt in Anlehnung an Kappel (1993) im nachfolgenden Kapitel ausführlicher zur Darstellung. Weitere Beispiele solcher Mischformen werden im Buch „Organisieren - Führen - Entlohnen mit modernen Instrumenten“ von Kappel (1993) auf Seite 25 ff. kurz vorgestellt.

4.2.4 Elemente einer Funktionsbewertung

In diesem Teil werden exemplarisch zentrale Elemente zur Durchführung einer Funktionsbewertung näher erläutert. Das vorliegende Beispiel stellt methodisch betrachtet eine Mischform zur Funktionsbewertung dar (Stufenwertverfahren und Katalogverfahren). Die vier beschriebenen Elemente und die darin enthaltenen Schritte basieren zur Hauptsache auf Kappel (1993: 29 ff.) und werden in nachfolgender Darstellung abgebildet:

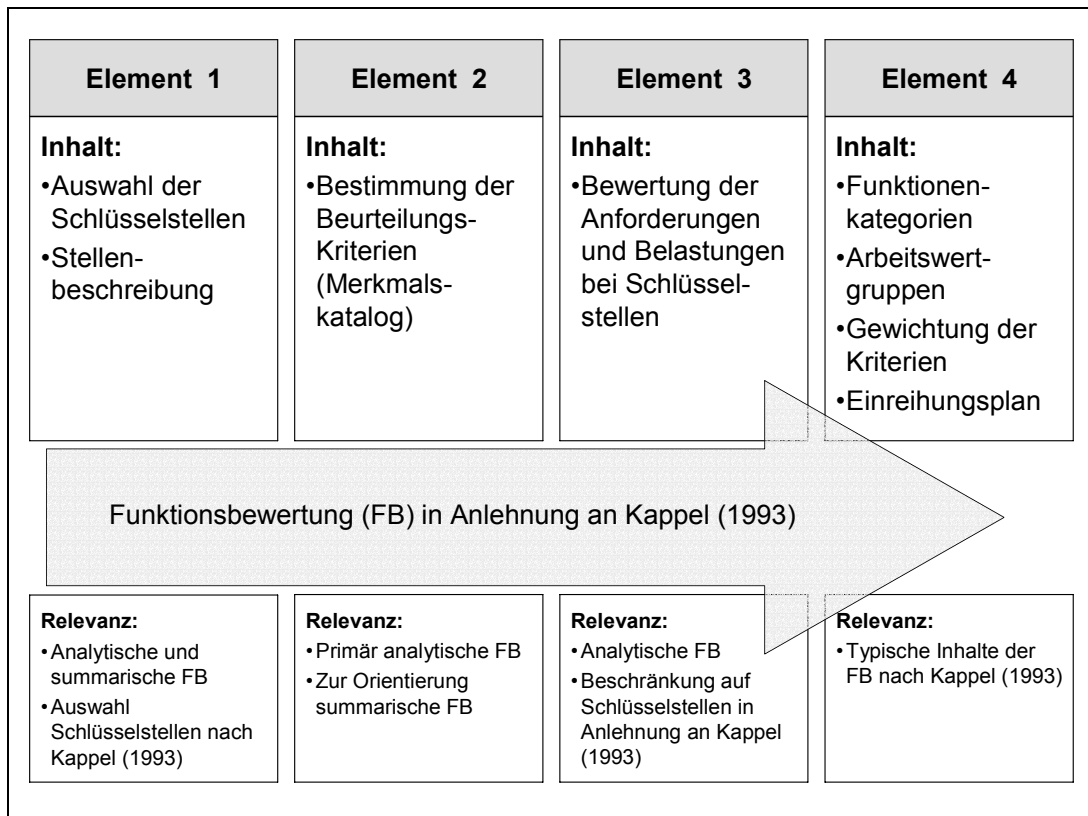


Abbildung 5: Elemente einer Funktionsbewertung orientiert an Kappel (1993)

Die Bewertung der Funktionen innerhalb einer Organisation bedingt zusätzlich einige Vorarbeiten, wie z. B. Planung und Organisation des Projekts sowie Information der Organisationsmitglieder. Diese Arbeiten bilden die Basis für eine erfolgreiche Durchführung der Funktionsbewertung. Obwohl in dieser Arbeit nur am Rande erwähnt, sollten diese Aufgaben keinesfalls vernachlässigt werden, denn damit wird der Grundstein für eine erfolgreiche Durchführung der Funktionsbewertung gelegt. Weiterführende Details zu diesen Punkten erwähnt zum Beispiel Kappel (1993: 44 ff.).

4.2.4.1 Element 1: Stellenbeschreibung und Auswahl der Schlüsselstellen

Der erste Schritt besteht in der Auswahl von Schlüsselstellen. Diese Schlüsselstellen bzw. Referenzfunktionen sollen quasi als Querschnitt alle in einer Organisation vorhandenen Funktionen möglichst genau repräsentieren. Je nach Bandbreite der zu bewertenden Funktionen innerhalb einer Unternehmung ist dies gemäss Kappel (1993: 61) mit 10 bis 20 Prozent aller Stellen realisierbar.

Für die Funktionsbewertung ist es notwendig, umfassende Informationen über die einzelnen Stellen zu erhalten. Diese Informationen werden im Element 1 vorerst nur für die Schlüsselstellen benötigt. Wenn die Stellenbeschreibung nicht genügend aussagekräftig ist, müssen zur Informationsgewinnung schriftliche oder mündliche Befragungen durchgeführt werden (vgl. Kappel 1993: 62 f.). Dieser Einbezug der Mitarbeitenden bei der Beschaffung von Informationen über ihre Stelle fördert im Allgemeinen die Akzeptanz der Funktionsbewertung. Die als Basis benötigten Informationen sollen Aussagen zu folgenden Elementen beinhalten (vgl. Kappel 1993: 62):

- Aufgaben,
- Hierarchische Stellung,
- Beziehungen zu anderen Funktionen,
- Selbständigkeit,
- Verantwortung,
- Anforderungen sowie
- Arbeitsbedingungen.

Die Arbeits- bzw. Stellenbeschreibung sollte zur Förderung der Transparenz und Vergleichbarkeit über alle Stellen hinweg folgende Eigenschaften aufweisen (vgl. o. V. REFA 1989: 37 f.):

- eindeutig,
- zutreffend,
- ausführlich,
- verständlich,
- sachlich und
- einheitlich.

An dieser Stelle ist es wichtig anzumerken, dass die Stellenbeschreibung nicht zum Ziel hat eine Wertung oder Beurteilung der Stelle vorzunehmen, sondern wie der Name impliziert, eine Beschreibung der benötigten Inhalte vorzunehmen. Die Bewertung wird erst zu einem späteren Zeitpunkt durchgeführt (vgl. Kp. 4.2.4.3).

4.2.4.2 Element 2: Bestimmung der Beurteilungskriterien (Merkmalskatalog)

Zur Erfassung der Anforderungen und Belastungen, die von einer Funktion ausgehen, werden bestimmte Beurteilungskriterien benötigt. Die Beurteilungsmerkmale der meisten analytischen Funktionsbewertungsverfahren beruhen auf dem unten dargestellten Genfer-Schema¹⁶:

Merkmalgruppe	Kenntnisse und Fähigkeiten	Belastungen und Beanspruchungen
Geistige Anforderungen	***	***
Körperliche Anforderungen	***	***
Verantwortung		***
Arbeitsbedingungen		***

Tabelle 3: Genfer-Schema (vgl. Kappel 1993: 29)

Typisch für das Genfer-Schema ist die Zweiteilung; einerseits in Kenntnisse und Fähigkeiten und andererseits in Belastungen und Beanspruchungen. Die vier Merkmalsgruppen, jeweils aus Sicht der Kenntnisse und Fähigkeiten und/oder der Belastung und Beanspruchung betrachtet, ergeben sechs Kriterien, die wiederum unterteilt werden. Die Kenntnisse basieren beispielsweise auf den geistigen Anforderungen und werden durch Ausbildungserfordernisse, Erfahrung und Denkfähigkeit repräsentiert (vgl. Henneberger/Oberholzer/Zajitschek 1997: 104).

Das Genfer Schema aus dem Jahre 1950 ist auf ausführende, körperliche Tätigkeiten ausgerichtet (vgl. Kappel 1993 29). In neueren Funktionsbewertungssystemen gelangen deshalb zusätzliche Beurteilungsmerkmale zur Berücksichtigung. Das als Rahmensystem konzipierte Verfahren des Betriebswirtschaftlichen Instituts (BWI) der ETH Zürich (vgl. Kappel 1993: 29

¹⁶ In Genf fand 1950 eine Konferenz zur Arbeitsbewertung statt. Dabei wurden die verschiedenen Merkmale von Arbeitsbewertungsverfahren in eine systematische Ordnung gebracht, welche das Genfer-Schema darstellt (vgl. Kappel 1993: 29).

ff.) enthält bspw. bis zu 40 mögliche Kriterien (vgl. Katz/Baitsch 1997: 17 f.). Durch die Berücksichtigung zusätzlicher Merkmale kann die Funktionsbewertung auch auf administrative und dienstleistende Tätigkeiten sowie auf die Kaderpositionen angewendet werden. Folglich ermöglicht die Ausdehnung der einbezogenen Beurteilungsmerkmale, dass alle Stellen einer Organisation mit demselben Funktionsbewertungsverfahren beurteilt werden können.

Für die Auswahl der Beurteilungsmerkmale finden sich bei Kappel (1993: 34) folgende Grundsätze:

- An der zu bewertenden Gesamtheit der Funktionen ausrichten.
- Nur für die Organisation relevante Kriterien verwenden.
- Vorhandene Einflüsse, die für alle Stellen gleich sind, nicht berücksichtigen.
- Ausgewählte Merkmale so umschreiben und abgrenzen, dass keine Überschneidungen auftreten.
- Weniger Merkmale fördern deren Bedeutung und zusätzlich die Transparenz und Verständlichkeit.

In Anlehnung an Kappel (1993: 29 ff.) können diese Beurteilungskriterien durch drei Ebenen differenziert werden. Die erste Ebene stellt die Merkmalsgruppen dar (z. B. Grundanforderungen oder geistige Anforderungen), welche ihrerseits aus Merkmalen (zweite Ebene) und Untermerkmalen (dritte Ebene) bestehen.

Zur Illustration dieser Beschreibung dient folgende Darstellung, die einen Ausschnitt aus dem Rahmenkatalog zur Funktionsbewertung des BWI der ETH Zürich aufzeigt:

Kenntnisse, Fähigkeiten, Eigenschaften	Beanspruchungen/Belastungen
<i>Merkmalgruppe</i> Merkmal <ul style="list-style-type: none"> • Untermerkmal 	<i>Merkmalgruppe</i> Merkmal <ul style="list-style-type: none"> • Untermerkmal
<i>Grundanforderungen</i> Ausbildungskenntnisse <ul style="list-style-type: none"> • Schulkenntnisse • Berufs- und Fachkenntnisse Zusatzkenntnisse (z. B.) <ul style="list-style-type: none"> • Allgemeine Erfahrung • Spezialkenntnisse 	<i>Beanspruchungen/Belastungen</i>
<i>Geistige Anforderungen</i> Geistige Fähigkeiten (z. B.) <ul style="list-style-type: none"> • Logisches Denken • Schöpferisches Denken Ausdrucksfähigkeit (z. B.) <ul style="list-style-type: none"> • Schriftlicher Ausdruck • Mündlicher Ausdruck 	<i>Geistige Beanspruchung</i>
<i>etc.</i>	<i>etc.</i>

Tabelle 4: Ausschnitt aus einem Rahmenkatalog zur Funktionsbewertung (vgl. Kappel 1993: 13 f.)

Die Probleme die sich im Zusammenhang mit der Auswahl von Bewertungsmerkmalen ergeben können wurden in Kp. 4.2.2.3.1 aufgeführt. Wie in Kapitel 1.3 bereits erwähnt, geht es in der vorliegenden Arbeit darum zu prüfen, ob sich Schlüsselqualifikationen (vgl. Kp. 5) als Beurteilungskriterien in einem Funktionsbewertungsverfahren eignen.

4.2.4.3 Element 3: Bewertung der Anforderungen und Belastungen bei Schlüsselstellen

Zur Bewertung der Anforderungen und Belastungen einer Funktion werden die im vorangehenden Kapitel bestimmten Beurteilungskriterien verwendet. In diesem Element sind noch nicht alle Stellen von Relevanz, denn vorerst gelangen nur die Schlüsselstellen zur Beurteilung. Dazu wird im hier skizzierten Prozess der Funktionsbewertung das Stufenwertverfahren angewendet.

Bevor eine Beurteilung erfolgen kann, sind jedoch zwei Vorarbeiten notwendig:

- Einerseits das Festlegen einer Beurteilungsskala zur Einstufung der Anforderungen und Belastungen (dabei zu beachten: Kp. 4.2.2.3.2).
- Andererseits sind die Informationen aus den Stellenbeschreibungen (vgl. Kp. 4.2.4.1) zu gruppieren. Wenn diese Informationen gemäss dem Merkmalskatalog strukturiert werden, kann die anschliessende Bewertung der Referenzfunktionen einfacher erfolgen (vgl. Kappel 1993: 63).

Die Anwendung desselben Kriterienkatalogs zur Bewertung aller Funktionen einer Organisation erlaubt einen innerbetrieblichen Vergleich der Einstufungen jeder Funktion in jedem Merkmal (vgl. Henneberger/Oberholzer/Zajitschek 1997: 106). Dieser Quervergleich stellt bei Kappel (1993: 36 f. u. 64 f.) einen zentralen Vorgang der Funktionsbewertung dar, denn erst der Vergleich mit anderen Funktionen der Unternehmung ermöglicht eine realistische Einstufung in den einzelnen Beurteilungsmerkmalen. Je mehr Vergleichsmöglichkeiten mit anderen Stellen vorhanden sind, desto höher ist die Güte der festgelegten Stufe. Am Ende des Bewertungsprozesses resultiert für jede Schlüsselstelle ein Profil, welches für jedes Beurteilungskriterium die mit der Stelle/Funktion korrespondierenden Werte enthält. Zusätzlich sollte das Profil durch eine Beschreibung der Schlüsselstellen ergänzt werden. Die Überprüfung dieser Profile und der dazugehörigen Beschreibungen stellt eine weitere Möglichkeit zur Partizipation der Arbeitnehmer bzw. ihrer Vertretung aus dem Projektteam dar. Dieser Schritt fördert die Akzeptanz der Funktionsbewertungsergebnisse bei der Belegschaft, wobei die Profile der Funktionen generell durch unterschiedliche Vertreter aus dem Projektteam auf ihre Plausibilität hin zu überprüfen sind. Im Anschluss können die Profil-Werte einer Stelle zum sogenannten Arbeitswert summiert werden. Aus den unterschiedlichen Arbeitswerten lässt sich, als Resultat dieses Elements, eine Rangreihe der Referenzfunktionen erstellen.

4.2.4.4 Element 4: Funktionenkategorien, Arbeitswertgruppen, Gewichtung der Kriterien und Einreihungsplan

Aus der Rangreihe der Referenzfunktionen lassen sich in einem ersten Schritt so genannte Funktionenkategorien bilden (vgl. Kappel 1993: 76 ff.). Dabei werden die Schlüsselstellen in Funktionstypen bzw. -arten kategorisiert, um einen besseren Überblick zu gewinnen.

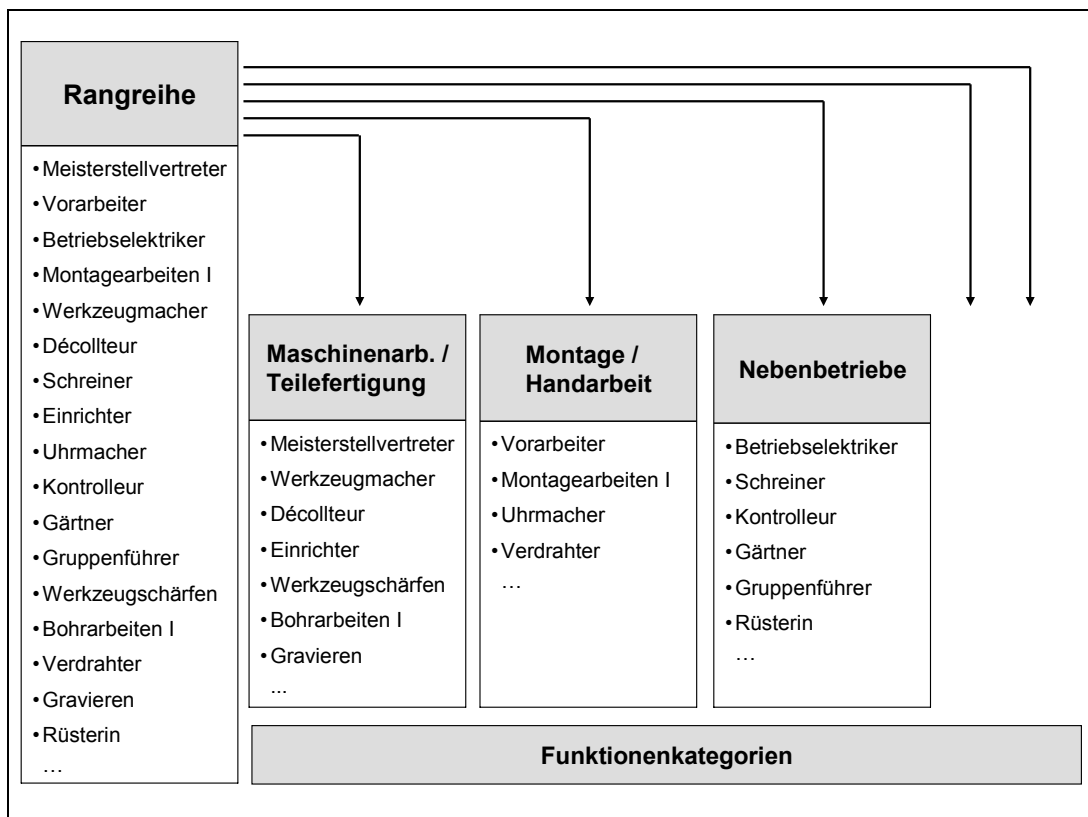


Abbildung 6: Beispiel zur Bildung von Funktionenkategorien (vgl. Kappel 1993: 78)

Im Anschluss können aufgrund der berechneten Arbeitswerte so genannte Arbeitswertgruppen gebildet werden. Diese Arbeitswertgruppen repräsentieren unterschiedliche Funktionen der gesamten Unternehmung, mit ähnlichem Schwierigkeitsgrad, innerhalb einer bestimmten Bandbreite des Arbeitswertes (Kappel 1993: 76).

Aus den Funktionenkategorien und Arbeitswertgruppen wird ein Konzept des so genannten Einreihungsplans (ERP) erstellt. Auf Basis dieses provisorischen Einreihungsplans gelangen drei weitere Schritte zur Anwendung:

- Gewichtung der Beurteilungsmerkmale,
- Analyse und Zuordnung der restlichen Funktionen der Unternehmung und

- Abstraktion der Momentaufnahme des provisorischen Einreihungsplans.

Gewichtung der Beurteilungsmerkmale:

Weil nicht jedes Beurteilungskriterium für eine Organisation von gleicher Bedeutung ist, erfolgt an dieser Stelle die äussere Gewichtung der Merkmale (vgl. Ausführungen zur Gewichtung im Kp. 4.2.2.3.3). Die Wahl dieses Zeitpunkts wird von Kappel (1993: 76) damit begründet, dass Auswirkungen von Variationen in den Gewichtungen durch das Beiziehen des provisorischen Einreihungsplans deutlich ersichtlich sind. Dies kann Diskussionen vermeiden, die mit grosser Wahrscheinlichkeit geführt werden, wenn die Gewichtung bereits erfolgt, bevor deren Auswirkungen beobachtbar sind. Bei anderen Autoren wird die Gewichtung teilweise zu anderen Zeitpunkten durchgeführt.

Analyse und Zuordnung der restlichen Funktionen:

Allenfalls in der Stellenbeschreibung fehlende Informationen müssen für die restlichen Funktionen beschafft werden. Dies geschieht jedoch in einem abgekürzten Verfahren, wobei Kappel (1993: 80) zwischen drei verschiedenen Funktionstypen unterscheidet:

- Identische Funktionen oder solche mit grosser Ähnlichkeit,
- Funktionen mit bedingter Ähnlichkeit und
- Funktionen, die nicht vergleichbar sind.

Diese drei Funktionstypen bedürfen einer unterschiedlichen Vorgehensweise mit dem Ziel, sie anschliessend den Schlüsselstellen im provisorischen Einreihungsplan zuzuordnen zu können. Aufgrund der Unterscheidung von drei Funktionstypen werden folglich auch drei Varianten von Vorgehensweisen differenziert:

- Zuweisung
- Teilanalyse
- Vollanalyse

Nach diesen Schritten ist es möglich, alle Funktionen den entsprechenden Schlüsselstellen zuzuordnen und dann einen definitiven Einreihungsplan zu erstellen.

Aufgrund der Tatsache, dass dieses vierte Element spezifische Schritte der Funktionsbewertung nach Kappel (1993) enthält, wurden die Erläuterungen nicht ausführlich formuliert. Für detailliertere Informationen wird die interessierte Leserschaft an dieser Stelle auf Kappel (1993: 29 ff.) verwiesen¹⁷.

4.3 In der Praxis angewandte Methoden der Funktionsbewertung

Im vorliegenden Kapitel werden mit Hilfe von unterschiedlichen Kriterien Funktionsbewertungsverfahren untersucht, die in der Praxis zur Anwendung gelangen. Grösstenteils resultieren die Informationen der nachfolgenden Kapitel aus Dokumentenanalysen, vereinzelt auch aus Gesprächen. Die Inhalte der Dokumente waren von unterschiedlichem Detaillierungsgrad und deshalb sind die Ausführungen sehr knapp gehalten und beschränken sich auf das Notwendigste. Der Aufbau der Unterkapitel setzt sich folgendermassen zusammen:

- Kurzporträt der Unternehmung,
- Untersuchung der Funktionsbewertungsmethode mittels Kriterienkatalog sowie
- Abbildung des Prozesses der Funktionsbewertung.

Aus Gesprächen mit Herrn Schneider¹⁸ von BDO Visura, der die Lizentiatsarbeit von Seiten der Praxis begleitet, ist die Auswahl (bewusste Auswahl) auf die Methoden nachfolgend genannter Unternehmungen gefallen (die Reihenfolge enthält keinerlei Wertungen, sondern ist alphabetisch aufgebaut):

- BDO Visura (Kp. 4.3.1),
- CEPEC, Studienzentrum für Wirtschaftsprojekte AG (Kp. 4.3.2),
- GFO Unternehmensberatung (Kp. 4.3.3),
- HayGroup (Kp. 4.3.4).

¹⁷ Gemäss Aussagen von Thomas Heer (vgl. Heer 2002) ist basierend auf der Funktionsbewertung von Kappel (1993) ein Buch zum Thema „Funktionsbewertung im integrierten Personalmanagement“ in Bearbeitung. Dieses Buch wird von Thomas Heer verfasst.

¹⁸ Herr Schneider hat im Jahre 1993 an der Universität Bern einen Abschluss in Betriebswirtschaft mit Vertiefung Personalmanagement erlangt. Bei BDO Visura ist Herr Schneider als Berater in personalwirtschaftlichen Angelegenheiten tätig.

Die anschliessend dargestellte synoptische Übersicht enthält die Kriterien zur Untersuchung der Funktionsbewertungsmethoden und erläutert die damit verbundenen Absichten:

Methodische Einordnung	
Summarisch/analytisch/Mischform	In einem ersten Schritt wird versucht, das Verfahren der Funktionsbewertung methodisch einzuordnen.
Elemente der Funktionsbewertung	
Beurteilungskriterien/Merkmalskatalog	An dieser Stelle gelangen die angewandten Beurteilungskriterien zur Betrachtung.
Gewichtung	Die Gewichtung der Beurteilungskriterien hat einen grossen Einfluss auf die Resultate der Funktionsbewertung. Aus diesem Grund ist die in der Funktionsbewertung angewandte Gewichtung von Interesse.
Stufung/Skalierung	Die Anzahl Stufen bzw. die verwendete Skala zur Einschätzung der einzelnen Beurteilungskriterien werden untersucht (betrifft nur analytische Funktionsbewertung).
Anzahl Funktionsstufen	Hier wird die Anzahl der resultierenden Funktionsstufen dargestellt.
Beurteilung der Funktionsbewertung	
Anwendbarkeit	Dieses Kriterium betrachtet die Anwendbarkeit der Funktionsbewertung, d. h. ob einerseits alle Funktionen einer Unternehmung mit derselben Methode bewertet werden können und ob andererseits eine branchenübergreifende Anwendung gewährleistet ist.
Modifizierbarkeit des Kriterienkatalogs	Gibt die Methode einen fixen Kriterienkatalog zur Funktionsbewertung vor oder lässt sie eine unternehmensspezifische Modifizierung zu, stellt die hier zu beantwortende Fragestellung dar.
Interpretationsspielraum berücksichtigen	In Kapitel 4.2.2.3 wurde erwähnt, dass die Funktionsbewertung kein objektives Messinstrument darstellt. Aus diesem Grund wird bei den Funktionsbewertungsverfahren in unterschiedlicher Weise versucht, die Subjektivität aus der Beurteilung zu berücksichtigen (z. B. Beurteilung einer Funktion durch mehrere Personen). Wie diese Berücksichtigung erfolgt, gelangt an dieser Stelle zur Betrachtung.
Eignung der Kriterien für ein integriertes Personalmanagement.	Die angewandten Kriterien werden hinsichtlich ihrer Eignung für eine integrierte Verwendung im Personalmanagement untersucht.

Tabelle 5: Untersuchungskriterien und deren Absicht für die Praxisbeispiele

4.3.1 BDO Visura

BDO Visura ist ein in der Deutsch- und Westschweiz vertretenes Prüfungs- und Beratungsunternehmen mit dem Hauptsitz in Zürich und der Hauptdirektion in Solothurn (vgl. BDO Visura o. J. a: 5). In erster Linie werden nationale und regionale Kunden angesprochen. International verbindet BDO Visura das so genannte BDO-Netzwerk, welches aus finanziell unabhängigen Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaften besteht. Die angesprochenen Kundensegmente setzen sich aus kleinen und mittleren Unternehmungen in allen Industrie- und Dienstleistungsbereichen, Nonprofit-Organisationen und Einrichtungen der öffentlichen Hand zusammen (weiterführende Informationen vgl. www.bdo.ch).

4.3.1.1 BDO-Methode der Funktionsbewertung

Methodische Einordnung	
Mischform	Die von BDO Visura verwendete Funktionsbewertung ist methodisch betrachtet als Mischform zu bezeichnen. Festgelegte Referenzfunktionen gelangen mit dem analytischen Stufenwertverfahren zur Bewertung. Im Anschluss werden gemäss dem Katalogverfahren (summarische Bewertung; ohne Lohngruppen), die Stellen innerhalb der Unternehmung diesen Referenzfunktionen zugeordnet.
Elemente der Funktionsbewertung	
Beurteilungskriterien/Merkmalsskatalog	<p>Die Beurteilungskriterien welche in der Funktionsbewertung nach BDO Verwendung finden, setzen sich aus 5 Haupt- und 12 Unterkriterien zusammen und werden nachfolgend dargestellt:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Grundanforderungen <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Ausbildungskennntnisse 1.2. Berufserfahrung 2. Geistige Anforderungen <ol style="list-style-type: none"> 2.1. geistige Fähigkeiten 2.2. Ausdrucksfähigkeit 3. Körperliche Anforderungen <ol style="list-style-type: none"> 3.1. Seelische Belastung 3.2. Körperliche Beanspruchung 4. Persönlichkeitsanforderungen <ol style="list-style-type: none"> 4.1. Verantwortung 4.2. Selbständigkeit 4.3. Durchsetzungsvermögen 4.4. Takt <p>...</p>

	<p>...</p> <p>5. Umfeldanforderungen</p> <p>5.1. Umgebungseinflüsse</p> <p>5.2. Unregelmässige Arbeitszeiten</p>
Stufung/Skalierung	BDO verwendet für die Einstufung der Beurteilungskriterien eine 5er-Skala. Auf den einzelnen Stufen der Skala wird eine stichwortartige Beschreibung vorgenommen, um deren Abgrenzung gegeneinander zu verdeutlichen. Die Beschreibung kann eine unternehmensspezifische Anpassung erlangen, was in der Prozessabbildung mit „Besprechung des Bewertungsmaßstabes“ bezeichnet wird.
Gewichtung	Bei der Funktionsbewertung nach BDO werden die 12 Unterkriterien mit einem bestimmten Gewichtungsfaktor versehen. Diese Vorgehensweise entspricht einer äusseren Gewichtung, wobei die Gewichte immer konstant bleiben.
Anzahl Funktionsstufen	Generell wird bei BDO für die Funktionsbewertung in Klein- und Mittelunternehmungen mit 9 Funktionsstufen gearbeitet. Eine Modifikation der Anzahl Funktionsstufen ist jedoch gegebenenfalls möglich.
Beurteilung der Funktionsbewertung	
Anwendbarkeit	Die Beurteilungskriterien, welche die Funktionsbewertung nach BDO enthält, erlauben eine branchenübergreifende Anwendung auf alle Funktionen innerhalb einer Unternehmung.
Modifizierbarkeit des Kriterienkatalogs	Der Kriterienkatalog sollte grundsätzlich in der vorliegenden Form verwendet werden. Allenfalls ist eine unternehmensspezifische Anpassung einzelner Kriterien denkbar.
Interpretationsspielraum berücksichtigen	<p>Der Interpretationsspielraum in der Bewertung von Funktionen wird mit Hilfe von nachfolgenden Aspekten berücksichtigt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • durch die Bewertung einer Funktion mit Hilfe von zwei Personen (intern u. extern). • anhand eines Quervergleichs der Bewertungsergebnisse bezüglich Plausibilität <ul style="list-style-type: none"> ○ einerseits zwischen den unterschiedlichen Kriterien innerhalb einer Funktion, ○ andererseits für ein bestimmtes Kriterium zwischen den unterschiedlichen Funktionen. • Mit Hilfe von Funktionsbändern, die jeweils eine bestimmte Bandbreite von Arbeitswerten abbilden.
Eignung der Kriterien für ein integriertes Personalmanagement.	BDO Visura verwendet in der Funktionsbewertung Kriterien, die sich teilweise für eine Verwendung im integrierten Personalmanagement eignen (primär die Unterkriterien der geistigen Anforderungen und Persönlichkeitsanforderungen).

Tabelle 6: BDO-Methode der Funktionsbewertung (vgl. BDO o. J. b und Schneider 2002/03)

4.3.1.2 BDO-Prozess der Funktionsbewertung

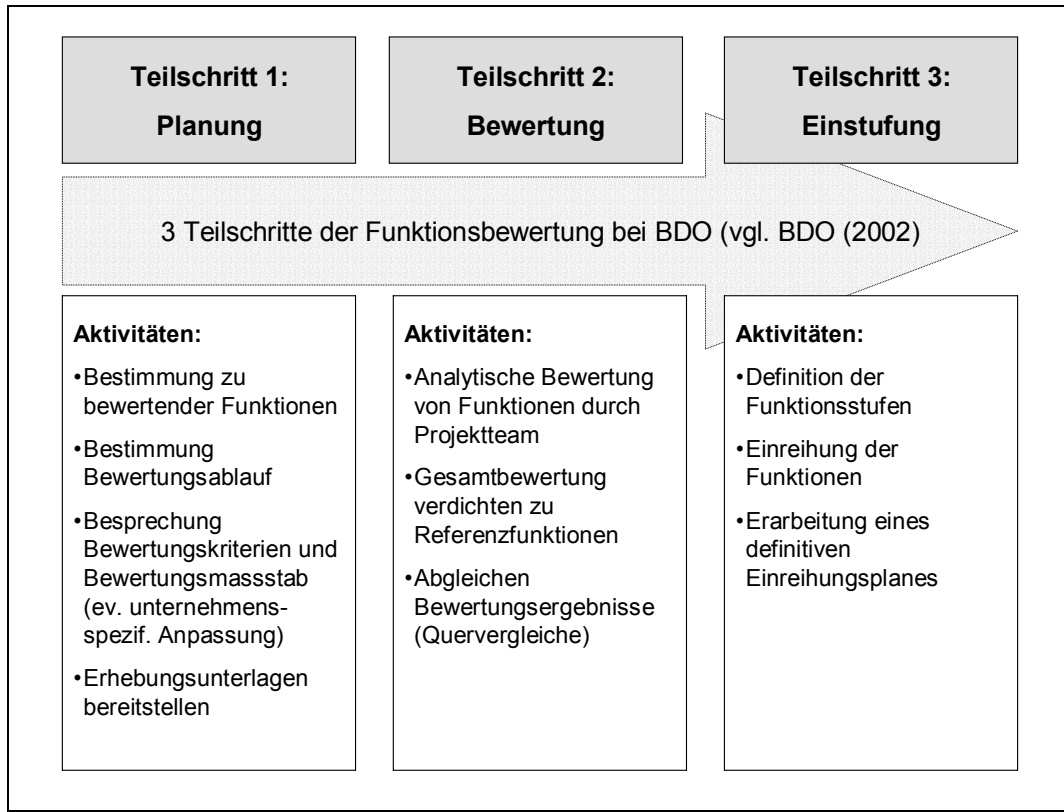


Abbildung 7: BDO-Prozess der Funktionsbewertung (vgl. BDO 2002)

4.3.2 CEPEC, Studienzentrum für Wirtschaftsprojekte AG

CEPEC ist in der Deutsch- und Westschweiz (Lausanne u. Zürich) vertreten (vgl. CEPEC o. J. u. www.cepec.ch). Der Unternehmenszweck besteht in der Beratung und Unterstützung von Unternehmensleitungen und HR-Verantwortlichen in allen Bereichen des Salärmanagements. CEPEC gibt drei Gebiete an: Beratung, Benchmarking und Allgemeines. In diesen drei Gebieten werden unterschiedliche Leistungen wie bspw. Konzepte, Analysen, Seminare, Studien angeboten. Für weiterführende Informationen wird auf die Homepage verwiesen.

4.3.2.1 CEPEC-Methode der Funktionsbewertung

Methodische Einordnung	
Summarisch	Aufgrund der Verwendung von vorgegebenen Funktionsstufen entspricht das CEPEC-Funktionsbewertungsverfahren methodisch betrachtet einer summarischen Funktionsbewertung, genauer einer Art des Katalogverfahrens ohne vordefinierte Lohngruppen).

Elemente der Funktionsbewertung	
Beurteilungskriterien/Merkmalkatalog	<p>Die Funktionsbewertung von CEPEC bewertet die Stellen mit Hilfe der zwei nachfolgend aufgeführten, allgemeinen Bewertungselemente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisationsstufe für Leitungsfunktionen und • Ausbildungsniveau für ausführende Funktionen. <p>Diese zwei Elemente dienen als Leitfaden für die summarische Bewertung. Das jeweils erforderliche Ausbildungsniveau für ausführende Funktionen erlaubt eine einfache Ordnung dieser Stellen. Für die Leitungsfunktionen resultiert die Funktionsstufe aus der Anzahl und dem Niveau der unterstellten Mitarbeitenden. Aufgrund von spezifischen Valorisationselementen (z. B. Budgethöhe eines Einkäufers), lassen sich diese Ergebnisse in einem nächsten Schritt verfeinern. Das bedeutet, dass aufgrund von bestimmten Valorisationselementen eine höhere Einstufung erfolgen kann.</p>
Stufung/Skalierung	Da es sich um eine summarische Funktionsbewertung handelt, werden keine Skalen zur Bewertung verwendet.
Gewichtung	Die beiden angewandten Kriterien erfahren keinerlei Gewichtung.
Anzahl Funktionsstufen	<p>Die Anzahl der Funktionsstufen ist beim CEPEC-Funktionsbewertungsverfahren vorgegeben (Merkmal des Katalogverfahrens). Es bleibt jedoch anzumerken, dass die Anzahl der Funktionsstufen von der Grösse der zu bewertenden Unternehmung abhängt. CEPEC unterscheidet dabei zwischen nachfolgenden, so genannten Mittelunternehmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kleines Mittelunternehmen (3 Organisationsstufen), • mittleres Mittelunternehmen (4 Organisationsstufen) und • grosses Mittelunternehmen (5 Organisationsstufen). <p>Ein grosses Mittelunternehmen z. B. wird mit 7 Hauptfunktionsstufen, jede unterteilt in zwei Unterstufen, dementsprechend mit 14 Funktionsstufen bewertet (ev. resultieren nur 12 oder 13 Funktionsstufen, wenn obere nicht unterteilt). Kleinere Unternehmungen erlauben die Anwendung von weniger Funktionsstufen.</p>
Beurteilung der Funktionsbewertung	
Anwendbarkeit	Die beiden verwendeten Beurteilungskriterien erlauben die Anwendung der CEPEC-Funktionsbewertung auf sämtliche Unternehmungen (branchenübergreifend) und deren existierenden Funktionen.
Modifizierbarkeit des Kriterienkatalogs	Die zwei Bewertungselemente „Organisationsstufe“ und „Ausbildungsniveau“ sind im Sinne eines Leitfadens zur Bewertung vorgegeben und werden für jede Unternehmung in derselben Art angewendet. Die Inhalte der Valorisationselemente sind hingegen je nach Unternehmung unterschiedlich ausgestaltbar.

Interpretationsspielraum berücksichtigen	Der Interpretationsspielraum in der Einstufung wird durch eine möglichst genaue Definition bzw. Beschreibung der spezifischen Valorisationselemente zu minimieren versucht.
Eignung der Kriterien für ein integriertes Personalmanagement.	Die beiden zur Funktionsbewertung verwendeten Kriterien liefern einige, sehr allgemeine Anhaltspunkte für die Teilfunktionen Anstellung, Personalentwicklung, Entwicklung der Skills und Personaleinsatz.

Tabelle 7: CEPEC-Methode der Funktionsbewertung (vgl. CEPEC 1993, 1994 u. 1997)

4.3.2.2 CEPEC-Prozess der Funktionsbewertung



Abbildung 8: CEPEC-Prozess der Funktionsbewertung (vgl. CEPEC 1997)

4.3.3 GFO Unternehmensberatung

Die GFO Unternehmensberatung wurde 1996 gegründet und ist aus der Stiftung BWI der ETH Zürich (vgl. GFO o. J.) hervorgegangen. Der Sitz der Unternehmung befindet sich in Zürich. Der Unternehmenszweck von GFO besteht in der Unterstützung von Unternehmungen (unabhängig von deren Grösse und Branche) und wird allgemein umschrieben als eine effiziente und kontinuierliche Entwicklung und Nutzung des Mitarbeiterpotenzials im Einklang mit dem wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und technologischen Wandel. Diese Zielsetzungen werden mit Angeboten in vier zentralen Bereichen, nämlich dem Gehaltsmanagement, der Organisation, der Führung und dem Projektmanagement angestrebt, wobei ein integrativer Ansatz zum Einsatz kommt. Weitere Informationen finden sich unter www.gfo.ch. Das im vorliegenden Kapitel dargestellte Modell stellt eine Weiterentwicklung der im Kapitel 4.2.4 als Basis betrachteten Vorgehensweise nach Kappel (1993) dar.

4.3.3.1 GFO-Methode der Funktionsbewertung

Methodische Einordnung	
Mischform	Die Funktionsbewertung nach GFO stellt methodisch betrachtet eine Mischform dar. Dabei gelangt analytisch das Stufenwertverfahren und summarisch das Katalogverfahren (ohne vorgegebene Lohngruppen) zur Anwendung. Festgelegte Referenzfunktionen (ersetzen Lohngruppen) werden analytisch bewertet und zu einem modellhaften Funktionsraster generiert. Die restlichen Funktionen sind wenn möglich summarisch diesen Referenzfunktionen einzuordnen. Allenfalls erfolgen für spezielle Funktionen, die sich keiner Referenzfunktion zuordnen lassen, eine analytische Bewertung. Das Prinzip von GFO lautet „analytische Erarbeitung, summarische Anwendung“ (Heer 2002 und GFO 2000a).
Elemente der Funktionsbewertung	
Beurteilungskriterien/Merkmalenkatalog	Der Kriterienkatalog der Funktionsbewertung nach GFO setzt sich aus folgenden 5 Haupt- und 12 Unterkriterien zusammen: <ol style="list-style-type: none"> 1. Fachkompetenz <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Wissen 1.2. Kenntnisse 2. Selbstkompetenz <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Selbständigkeit 2.2. Flexibilität 3. Sozialkompetenz <ol style="list-style-type: none"> 3.1. Kommunikationsfähigkeit 3.2. Kooperations- und Teamfähigkeit

	<ol style="list-style-type: none"> 4. Führungs- und Beratungskompetenz <ol style="list-style-type: none"> 4.1. Führung 4.2. Führungsunterstützung/Beratung 5. Arbeitsbedingungen <ol style="list-style-type: none"> 5.1. Psychische Beanspruchungen 5.2. Physische Beanspruchungen 5.3. Beanspruchungen der Sinnesorgane 5.4. Umgebungseinflüsse
Stufung/Skalierung	Die zur Bewertung verwendete Skala besteht i. d. R. aus 5 Stufen. Bei allfälligem Bedarf einer stärkeren Differenzierung gelangt eine 10er-Skala zur Anwendung.
Gewichtung	<p>Grundsätzlich wird bei den Haupt- und den Unterkriterien eine Gewichtung vorgenommen. Bei den Hauptkriterien besteht im Allgemeinen ein ausgewogenes Verhältnis. Aus praktischen Erfahrungen erfolgen dabei Gewichtungskorrekturen von den Arbeitsbedingungen hin zur Fachkompetenz. Die Unterkriterien der Fach- und Sozialkompetenz sowie der Arbeitsbedingungen stehen in einem ausgeglichenen Verhältnis zueinander. Bei der Selbst- bzw. Führungs- u. Beratungskompetenz hingegen besteht eine Unausgewogenheit. Die Selbständigkeit weist ein Schwergewicht innerhalb der Selbstkompetenz auf und die Führung innerhalb der Führungs- u. Beratungskompetenz.</p> <p>GFO arbeitet mit einer Basisgewichtung, die u. U. einer firmenspezifischen Anpassung bedarf. Die definitive Gewichtung erfolgt am Schluss des Bewertungsprozesses.</p>
Anzahl Funktionsstufen	Im Allgemeinen bestimmen die Unternehmensgrösse und die Heterogenität der Funktionen die Anzahl Funktionsstufen. Aus praktischen Erfahrungen kann festgehalten werden, dass für grosse Unternehmungen (z. B. Post, Swisscom) 15 bis 20 Funktionsstufen resultieren.
Beurteilung der Funktionsbewertung	
Anwendbarkeit	Aufgrund der Beurteilungskriterien, welche die Funktionsbewertung nach GFO enthält, lässt sich die Methode für alle Funktionen innerhalb einer Unternehmung sowie branchenübergreifend auf unterschiedliche Unternehmungen anwenden.
Modifizierbarkeit des Kriterienkatalogs	GFO Arbeitet mit einem Basiskatalog, der bestimmte Anpassungen erlaubt. Dabei bedürfen vor allem die Arbeitsbedingungen branchen- bzw. unternehmensspezifische Anpassungen.
Interpretationsspielraum berücksichtigen	<p>Die Berücksichtigung des Interpretationsspielraumes erfolgt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anhand der Bewertung einer Funktion mit Hilfe von mehreren Personen, • mittels eines Quervergleichs der Funktionswerte zwischen unterschiedlichen Organisationseinheiten und <p>...</p>

	<p>...</p> <ul style="list-style-type: none"> durch Funktionsgruppen, die jeweils eine bestimmte Bandbreite von Arbeitswerten abbilden.
Eignung der Kriterien für ein integriertes Personalmanagement.	<p>Die erklärte Absicht von GFO ist, auf Basis des Michigan-Ansatzes (Human Resources Cycle; vgl. Kp. 6.3) die so genannten vier generischen Teilfunktionen des Personalmanagements (Personalgewinnung, Personalbeurteilung, Personalthonorierung u. Personalentwicklung) integriert anzuwenden. Mit Hilfe dieser Integration soll die Linie und die Personalabteilung in der Umsetzung der genannten Teilfunktionen unterstützt werden. Mit Ausnahme der Arbeitsbedingungen eignen sich die Beurteilungskriterien von GFO grundsätzlich für die Verwendung in einem integrierten Personalmanagement.</p>

Tabelle 8: GFO-Methode der Funktionsbewertung (vgl. Heer 2002, GFO 2000a und GFO 2000b)

4.3.3.2 GFO-Prozess der Funktionsbewertung

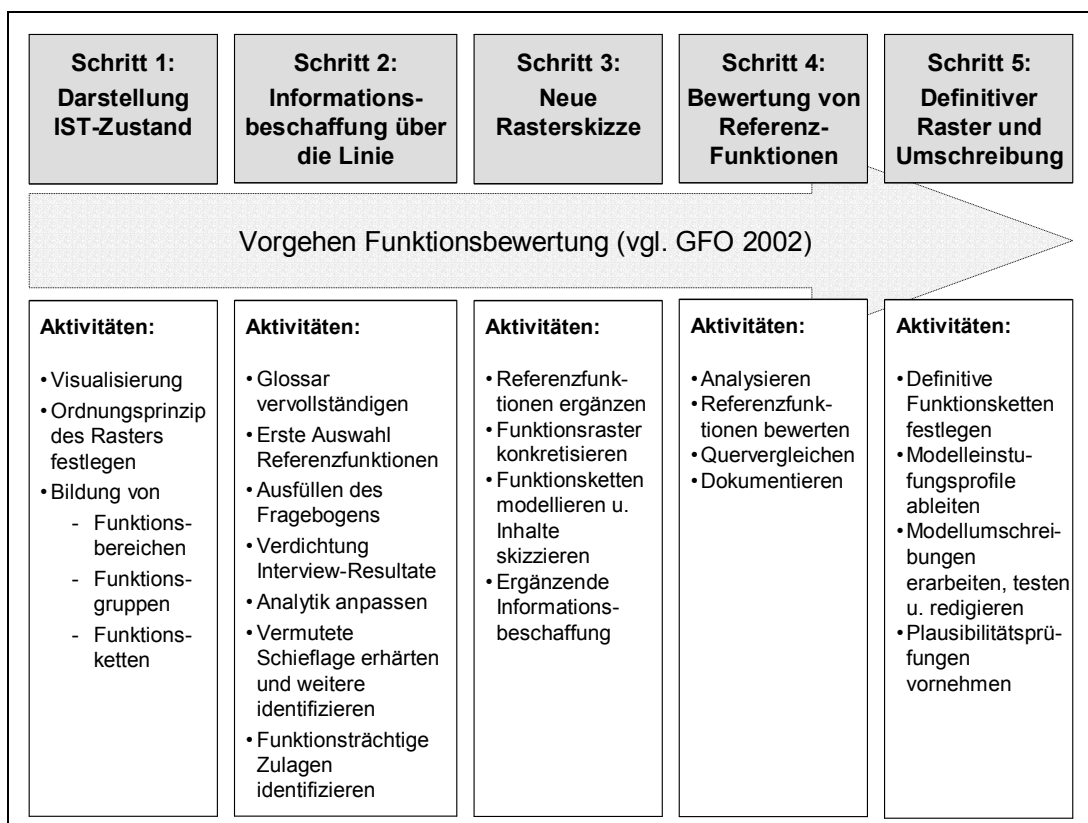


Abbildung 9: GFO-Prozess der Funktionsbewertung (vgl. GFO 2002)

4.3.4 HayGroup

Die HayGroup ist eine weltweit tätige Unternehmensberatungsfirma, die sich auf den Bereich Human Resource Management spezialisiert hat (vgl. HayGroup o. J. a sowie www.haygroup.de). Das erklärte Ziel der Unternehmung ist die Strategie-Implementierung durch integriertes Personalmanagement. Auf den ursprünglichen Kernkompetenzen „Stellenbewertung“ und „Gehaltsmanagement“ aufbauend bietet die HayGroup ihren Kunden heute Unterstützung bei der Umsetzung von Strategien und Prozessen auf allen Ebenen des strategischen Personalmanagements. In der Schweiz ist die Unternehmung mit einem Büro in Zürich vertreten. Für ausführliche Informationen wird an dieser Stelle auf www.haygroup.com verwiesen.

4.3.4.1 Hay-Methode der Funktionsbewertung

Methodische Einordnung	
Mischform	Die von der HayGroup verwendete Methode zur Funktionsbewertung stellt methodisch betrachtet eine Mischform dar. Der Name des Verfahrens - Stellenwert-Profil-Methode - ist zusammengesetzt aus der analytischen Stellenwert-Methode und der summarischen Profil-Methode. Dabei dient die summarische Profil-Methode zur Kontrolle der Ergebnisse die mit der analytischen Stellenwert-Methode erzielt werden.
Elemente der Funktionsbewertung	
Beurteilungskriterien/Merkmalkatalog	<p>Die Beurteilungskriterien setzen sich aus drei Anforderungsdimensionen zusammen, welchen insgesamt acht Anforderungsmerkmale untergeordnet werden. Diese Zuordnung stellt sich folgendermassen dar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wissen (Know-How) <ul style="list-style-type: none"> ○ Sach- oder Fachwissen (Specialized Knowledge) ○ Managementanforderung (Management Know-How) ○ Umgang mit Menschen (Person-to-Person Skills) • Denkleistung (Problem Solving) <ul style="list-style-type: none"> ○ Denkraum (Thinking Environment) ○ Denkanforderungen (Thinking Challenge) • Verantwortungswert (Accountability) <ul style="list-style-type: none"> ○ Handlungsfreiheit (Freedom to Act) ○ Art der Einflussnahme (Impact on End Results) ○ Geldgrößenordnung (bezogen auf das Endresultat; Kosten- oder Umsatzgrösse) (Magnitude)

	Die drei Anforderungsdimensionen Wissen - Denkleistung - Verantwortungswert, werden der Abfolge Input - Umsetzung - Output gegenübergestellt.
Stufung/Skalierung	<p>Zur Beurteilung der einzelnen Anforderungsmerkmale findet eine unterschiedliche Anzahl an Stufen Verwendung. Die Zuordnung dieser Stufen setzt sich folgendermassen zusammen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wissen <ul style="list-style-type: none"> ○ Sach- oder Fachwissen: 8 Stufen ○ Managementanforderungen: nach oben offen ○ Umgang mit Menschen: 3 Stufen • Verantwortungswert <ul style="list-style-type: none"> ○ Handlungsfreiheit: 8 Stufen ○ Art der Einflussnahme: 4 Stufen ○ Geldgrössenordnung: nach oben offen • Denkleistung <ul style="list-style-type: none"> ○ Denkraum: 8 Stufen ○ Denkanforderungen: 5 Stufen <p>Um die Abgrenzung zwischen den Stufen zu verdeutlichen, gelangt ergänzend eine Beschreibung dieser Stufen zur Anwendung. Die einzelnen Stufen der Anforderungsmerkmale werden wiederum unterteilt, was in der vorliegenden Arbeit als Unterstufen bezeichnet wird. Aus den zur Verfügung stehenden Unterlagen ist ersichtlich, dass je nach Anforderungsmerkmal den einzelnen Stufen jeweils zwischen zwei und vier Unterstufen zugeordnet sind, wobei diese Unterstufen je nach Unternehmung variieren können. Die Zahlenwerte, welche den Unterstufen beigeordnet werden unterscheiden sich, ausser bei den untersten Stufen, durch Abstände von 15 Prozent (gerundet).</p>
Gewichtung	Für keine der drei Anforderungsdimensionen wird eine Gewichtung vorgenommen (äussere Gewichtung). Die einzelnen Anforderungsmerkmale hingegen werden teilweise mit einer unterschiedlichen Anzahl an Stufen und Unterstufen (vgl. Stufung/Skalierung) beurteilt und zudem sind diesen Stufen unterschiedliche Zahlenwerte zugeordnet, was einer inneren Gewichtung entspricht.
Anzahl Funktionsstufen	Die Unternehmensgrösse und die Heterogenität der Funktionen bestimmen die Anzahl Funktionsstufen.
Beurteilung der Funktionsbewertung	
Anwendbarkeit	Aufgrund der anzuwendenden Beurteilungskriterien lässt sich die Hay-Methode zur Funktionsbewertung auf alle Stellen innerhalb einer Unternehmung sowie branchenübergreifend und international einheitlich verwenden.
Modifizierbarkeit des Kriterienkatalogs	Der Kriterienkatalog zur Funktionsbewertung wird immer in derselben Form angewendet. Er ist weltweit standardisiert.

	Die Beschreibungen zu den Stufen der Anforderungsmerkmale können eine unternehmensspezifische Ausformulierung (z. B. Angabe repräsentativer Bsp.) erlangen.
Interpretationsspielraum berücksichtigen	Die Berücksichtigung des Interpretationsspielraumes erfolgt: <ul style="list-style-type: none"> • Einerseits durch die Bewertung einer Funktion mit Hilfe von mehreren Personen. • Andererseits mit Quervergleichen zu anderen bewerteten Funktionen in den Bewertungsdatenbanken der HayGroup.
Eignung der Kriterien für ein integriertes Personalmanagement.	Die Tatsache, dass in der Hay-Methodik für die Ableitung der Anforderungsprofile von Funktionen und die Beurteilung von Personen bzw. ihrer Potenziale derselbe Messrahmen verwendet wird, erlaubt die daraus resultierenden Informationen für die Personalentwicklung sowie die Karriereplanung zu verwenden. Zudem liefern die Anforderungsprofile Informationen für die Personalrekrutierung. Die integrierte Anwendung dieser Informationen im Personalmanagement ermöglicht die langfristige, strategische Planung von Zielen, Entwicklungsbedarf und dafür benötigte Strukturen. Weiterhin werden durch die Analyse und Bewertung von Funktion organisatorische Auffälligkeiten unweigerlich aufgedeckt und transparent gemacht. Gleichzeitig können alternative Szenarien zur Optimierung bestehender Strukturen simuliert werden.

Tabelle 9: Hay-Methode der Funktionsbewertung (vgl. HayGroup o. J. b sowie Schettgen 1996: 126 ff.)

4.3.4.2 Hay-Prozess der Funktionsbewertung



Abbildung 10: Hay-Prozess der Funktionsbewertung (vgl. HayGroup o. J. b)

4.4 Fazit

In einer methodischen Betrachtungsweise ergeben sich grundsätzlich vier mögliche Verfahren zur Funktionsbewertung - je zwei analytische und summarische - mit unterschiedlichen Vor- und Nachteilen bzw. Problemen (vgl. Kp. 4.2). Nur in seltenen Fällen, d.h. bei wenigen Unternehmungen, ist es möglich eine rein methodische Form anzuwenden. In Kapitel 4.2.3 wurden die aus den methodischen Formen abgewandelten Mischformen zur Funktionsbewertung angesprochen. Die Aussage aus jenem Kapitel, dass in der Praxis oftmals solche Mischformen zur Anwendung gelangen, konnte zusätzlich durch die Vorstellung der Elemente einer Funktionsbewertung (vgl. Kp. 4.2.4) sowie der Praxisbeispiele (vgl. Kp. 4.3) Unterstützung finden. Eine der vorgestellten Unternehmungen verwendet zur Funktionsbewertung eine summarische Methode. Die Anwendung einer Mischform bedeutet für die restlichen in der Arbeit vorliegenden Beispiele, dass Referenzfunktionen analytisch bewertet werden und die restlichen Stellen diesen Referenzfunktionen summarisch zuzuordnen sind. Diesbezüglich verwendet eine Unternehmung zusätzlich eine summarische Methode zur Überprüfung der Ergebnisse aus der genannten Mischform. Bezüglich einer (zumindest teilweisen) analytischen Anwendung der Funktionsbewertung ist es wichtig, dass den Beurteilenden die methodischen Probleme (vgl. Kp. 4.2.2.3) bekannt sind. Das Bewusstsein von möglichen Problemen bei der Bewertung kann dazu beitragen sie zu vermindern. Als wichtiger Punkt sei abschliessend die Verwendung eines einheitlichen Kriterienkatalogs zur analytischen Bewertung aller (Referenz-) Funktionen einer Organisation erwähnt. Diese Vorgehensweise erlaubt einen innerbetrieblichen Vergleich der Einstufungen jeder dieser Funktionen in jedem Merkmal.

5. Schlüsselqualifikationen

In Kapitel 1.3 wurde bereits erwähnt, dass in dieser Arbeit Schlüsselqualifikationen bezüglich der zwei folgenden Fragestellungen untersucht werden:

- Eignen sich Schlüsselqualifikationen als Beurteilungskriterien oder als Basis von Beurteilungskriterien für eine Funktionsbewertung?
- In welche/n Teilfunktionen des Personalmanagements lassen sich diese Kriterien integrieren bzw. anwenden?

Zur Klärung dieser Fragen erfahren die Schlüsselqualifikationen nachfolgend eine detailliertere Betrachtung. Mit möglichen Komponenten und Eigenschaften von Schlüsselqualifikationen setzt sich das Kapitel 5.1 auseinander. Im Kapitel 5.2 wird erläutert, warum dieser Begriff so verbreitet auftritt. Das Kapitel 5.3 erwähnt die für die Arbeit relevante Klassifikation von Schlüsselqualifikationen. In den Kapiteln 5.4 und 5.5 werden die Möglichkeiten der Erfassung sowie der Vermittlung von Schlüsselqualifikationen dargestellt.

5.1 Allgemeines

In der vorliegenden Arbeit gelangt der Begriff Schlüsselqualifikationen zur Anwendung. Wie bereits in Kapitel 2.2 erwähnt, existiert bis anhin keine einheitliche Verwendung dieses Begriffes. Deshalb soll an dieser Stelle noch einmal die für diese Arbeit festgelegte Arbeitsdefinition aufgeführt werden:

Schlüsselqualifikationen sind relativ lange verwertbare Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Einstellungen und Wahrnehmungen zum Lösen gesellschaftlicher Probleme.

Als Berufsqualifikationen sind es funktions- und berufsübergreifende Qualifikationen zur Bewältigung beruflicher Anforderungssituationen.

Diese Fähigkeiten, Einstellungen und Haltungen reichen über die fachlichen Kenntnisse und Fertigkeiten hinaus und überdauern sie. Qualifikationsziel ist die berufliche Flexibilität und Mobilität.

...

Es sind Selbsthilfequalifikationen, mit deren Einsatz der Arbeitnehmer selbständig die Wandlung in Arbeit und Beruf bewältigen kann, ohne sogleich auf Fremdhilfe angewiesen zu sein.

Bei der Betrachtung der spezifischen Literatur zu Schlüsselqualifikationen fällt auf, dass selbst dabei kein einheitlicher Katalog von Qualifikationen zur Anwendung gelangt. Beck (1995: 18) erklärt die unterschiedlichen Systematisierungsansätze¹⁹ durch eine subjektive Sichtweise der Vertreter, die diese Kataloge bzw. Klassifikationen entwerfen. Bei deren Entstehung dominiert oftmals eine normative Bestimmung an Stelle einer empirischen Deduktion. Eine Analyse aus dem Jahre 1991, in welcher über 100 Veröffentlichungen untersucht wurden, zeigte über 300 verschiedene Umschreibungen für Schlüsselqualifikationen (vgl. Rischmüller 1991: 46). Nachfolgend werden einige Nennungen nach abnehmender Häufigkeit (von oben nach unten) aufgeführt:

- Denken in Zusammenhängen,
- Kommunikationsfähigkeit,
- Problemlösefähigkeit,
- Selbstständigkeit,
- Teamfähigkeit,
- Kooperationsfähigkeit,
- Durchsetzungsvermögen,
- Lernbereitschaft,
- Flexibilität,
- Entscheidungsfähigkeit,
- Konzentrationsfähigkeit,
- Verantwortungsvolles Handeln,
- Abstraktes Denken,
- Genauigkeit,
- Analytisches Denken,
- Informationsverarbeitung,
- Selbständiges Lernen.

Durch unterschiedliches Zusammenfügen und Kombinieren der notierten oder zusätzlicher Begriffe wurden und werden immer wieder neue Klassifikationen kreiert. Die in dieser Arbeit als relevant betrachtete Klassifikation stellt das Kapitel 5.3 im Detail vor.

¹⁹ Einen Überblick zu den unterschiedlichen teilweise theoretisch entwickelten und teilweise empirisch fundierten Klassifikationen (v. a. pädagogischen Ursprungs) findet sich bei Stangel-Meseke (1994).

Wäre es in einer solch konfusen Situation angebracht, auf die traditionelle Klassifikation der drei psychologischen Merkmale Eigenschaften, Fähigkeiten und Fertigkeiten zurückzugreifen? Mit dieser Frage beschäftigt sich Eilles-Matthiessen u. a. (2002: 13 ff.) und liefert dazu eine Antwort, auf welche sich die nachfolgenden Erläuterungen stützen. Die traditionelle Klassifikation der psychologischen Merkmale beschäftigt sich, bezüglich Organisationen, mit der Perspektive von Stelleninhabern. Die Schlüsselqualifikationen hingegen können zur Untersuchung eines Arbeitsprozesses verwendet werden. Konkreter beschäftigt sich eine unternehmensspezifische Konzeption von Schlüsselqualifikationen mit einem Teil der Voraussetzungen, die für eine erfolgreiche Bewältigung der Arbeitsanforderungen einer Funktion mitzubringen sind. Das bedeutet, dass eine Klassifikation von Schlüsselqualifikationen nicht eine Alternative zu den psychologischen Anwendungen darstellt, sondern eine andere Perspektive einnimmt und einen bestimmten Anwendungsbereich der psychologischen Diagnostik widerspiegelt. In Kapitel 4.1 steht geschrieben, dass für die Bewertung von Funktionen bzw. Stellen deren Anforderungen von Relevanz sind. Folglich ist aus Unternehmenssicht, im Hinblick auf die Funktionsbewertung, die Verwendung einer Konzeption von Schlüsselqualifikationen interessanter als die traditionelle Klassifikation der psychologischen Merkmale.

Im Hinblick auf die Klassifikation der Schlüsselqualifikationen von Eilles-Matthiessen u. a. (2002), die im Kapitel 5.3 vorgestellt wird, gelangt folgende Begriffshierarchie zur Anwendung: Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse qualifizieren einen Menschen und können sich dementsprechend zu bestimmten Qualifikationen bzw. **Schlüsselqualifikationen** ergänzen. Unterschiedliche Schlüsselqualifikationen können auf einer höheren Ebene zu bestimmten **Kompetenzen** zusammengefasst werden, welche für unterschiedliche **Anforderungsfelder** von Bedeutung sind. Eine anschauliche Darstellung der erfolgten Erläuterungen findet sich in Abbildung 3 (vgl. Kp. 5.3).

Eine weitere mögliche Begriffshierarchie greift Goetze (2001: 56) auf. Er differenziert **Ressourcen**, welche sich aus Fähigkeiten, Kenntnissen, Haltungen und Einstellungen zusammensetzen. Eine Kombination dieser Ressourcen stellen die **Kompetenzen** dar, die zum Einsatz kommen, um bestimmte Ziele zu erreichen. Kompetenzbündel sind zu **Qualifikationen** zusammengefasst, welche in bestimmten Ausbildungen vermittelt werden. Diese Qualifikationen erfahren typischerweise durch bestimmte Instanzen eine Prüfung, deren erfolgreiches Absolvieren attestiert wird (z. B. Diplom für eine absolvierte Ausbildung). Die Verwendung dieser Begriffe ist relevant für das Instrument zur Erfassung von Schlüsselkompetenzen (IESKO) in Kapitel 5.4.2. Gemäss Goetze (2001: 56) hat die nationale Gesellschaft CH-Q

diese Begriffe festgelegt und zudem bietet CH-Q ein so genanntes „Qualifikationsprogramm zur Berufslaufbahn“ an²⁰.

Beim Vergleich der genannten Konzepte fällt auf, dass die Verwendung des Begriffs „Schlüsselkompetenzen“ bei Goetze (2001) dem Gebrauch von Schlüsselqualifikationen bei Eilles-Matthiessen (2002) entspricht. Goetze (2001) verwendet die Qualifikationen im Sinne von Leistungsnachweisen, welche von bestimmten Instanzen ausgestellt werden. Für diese Kategorie gibt es in der Klassifikation der Schlüsselqualifikationen nach Eilles-Matthiessen u. a. (2002: 27 ff.) kein Pendant. Aufgrund der in der recherchierten Literatur mehrheitlich verwendeten Begriffskonvention gelangt in der Lizentiatsarbeit mit Ausnahme des Kapitels 5.4.2 die Begriffsbestimmung von Eilles-Matthiessen u. a. (2002) zur Anwendung.

5.2 Bedeutung von Schlüsselqualifikationen

Von vielen Autoren werden Schlagworte wie Globalisierung und in diesem Zusammenhang Informations- und Wissensgesellschaft für die unterschiedlichsten Zwecke aufgegriffen (vgl. auch Kp. 3.1.1.1.1). An dieser Stelle dienen diese Ausdrücke zur Einleitung, weil der Zusammenhang zur starken Verbreitung des Begriffs Schlüsselqualifikationen evident scheint. Die breite Anwendung des Internets hat dazu geführt, dass weltweit viele verschiedene Informationen²¹ zur Verfügung stehen. Vereinfacht dargestellt, erfahren aus diesem Grund die Erkenntnisse in der Forschung und Entwicklung rasanten Zuwachs, was zu einer starken Verkürzung der Halbwertszeit²² des Wissens - vor allem des Fachwissens - führt. Aus diesem Grund wurden Stimmen laut, welche die Vermittlung von Fähigkeiten und Kompetenzen fordern, welche die fachlichen Qualifikationen überdauern. Die Schlüsselqualifikationen stellen gemäss der Definition aus vorangegangenem Kapitel so genannte überfachliche bzw. funktions- und berufsübergreifende Qualifikationen dar. Die bisherigen Ausführungen betreffen einen Teil

²⁰ In Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Partnern werden z. B. Kurse zur Standortbestimmung und zum Management der eigenen Kompetenzen angeboten. CH-Q bietet im Zusammenhang mit diesen Kursen oder zur selbständigen Bearbeitung ein Qualifikationshandbuch an, um die eigenen Fähigkeiten, Kompetenzen und Qualifikationen systematisch zu dokumentieren. Vergleiche weiterführende Informationen zur „Gesellschaft CH-Q“ auf der Internetseite www.ch-q.ch.

²¹ Gemäss einer Untersuchung der School of Information Management and Systems (SIMS) an der Universität von Kalifornien werden in den nächsten drei Jahren weltweit mehr Informationen erzeugt als in den letzten 300'000 Jahren zusammen (vgl. Wüthrich 2002: 31).

²² Unter Halbwertszeit wird die Zeitspanne verstanden, nach der 50 Prozent des Wissens überholt sind.

der Unternehmensumwelt, welche die Organisationen in ihren Handlungsspielräumen beeinflusst (vgl. Kp. 3.1.1.1.). Das kann zusätzlich durch die Aussage von Beck (1995: 40) gestützt werden. Beck schreibt, dass „arbeitsmarktpolitische, ökonomisch-technische und wettbewerbspolitische Argumente im Vordergrund stehen und das Konzept der Schlüsselqualifikationen sich immer mehr als Vehikel und Instrument zur Durchsetzung betrieblicher Innovationsstrategien zur Sicherung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit [...] erweist.“ Als weitere, eher unternehmensspezifische Gründe für die zunehmende Bedeutung der Schlüsselqualifikationen gelten bspw. folgende Punkte (vgl. Eilles-Matthiessen u. a. 2002: 13 und Leder 2001: 72 ff.):

- Der Trend zu flachen Hierarchien; verbunden mit dem Zuwachs von Verantwortung bei Mitarbeitenden.
- Zunahme der Projektarbeit, welche interdisziplinäre Kommunikation erfordert.
- Ziel einer diskriminierungsfreien Bewertung von Arbeit.
- Die Bewegung von der „tayloristischen“ Arbeitsweise in Richtung Integration von bspw. Teilfunktionen des Personalmanagement (vgl. z. B. Hilb 2000).
- Allgemein ausgedrückt: die Entwicklung von Mitarbeitenden zu Mitunternehmern.

In vielen Unternehmungen wird erwartet, dass die Mitarbeitenden bestimmte Schlüsselqualifikationen im Sinne von überfachlichen Qualifikationen in die Organisation mitbringen. Zur Untermauerung dieser Aussage kann als Beispiel folgender Satz von Beck (1995: 15) dienen, der identisch oder in ähnlicher Weise in vielen Stelleninseraten zu finden ist:

„Neben der qualifizierten Ausbildung erwarten wir ein hohes Maß an Selbständigkeit, analytischem Denkvermögen und Eigeninitiative sowie die Bereitschaft zur Teamarbeit.“

Aus oben stehender Aussage ist ersichtlich, dass fachliche Qualifikationen nach wie vor von Bedeutung sind, auch wenn die Schlüsselqualifikationen als überfachliche Qualifikationen bezeichnet werden. Grundsätzlich haben die fachlichen Qualifikationen und die Schlüsselqualifikationen andere Funktionen, deren Wirksamkeit sie i. d. R. nur im Zusammenspiel entfalten können (vgl. Beck 1995: 16). Das bedeutet, dass zur Bewältigung von aktuellen und zukünftigen Aufgaben neben den fachlichen Qualifikationen auch ein Repertoire an Schlüsselqualifikationen benötigt wird (vgl. Beck 1995: S. 22). Ausserdem sollen Schlüssel-

qualifikationen im Zusammenspiel die Leute befähigen, ihr benötigtes fachliches Wissen selbständig zu aktualisieren (vgl. Beck 1995: 27). Mit anderen Worten: Personen lernen mittels bestimmter Schlüsselqualifikationen das Lernen (z. B. durch analytische Vorgehensweise).

5.3 Klassifikation der Schlüsselqualifikationen

Im Kapitel 5.1 wurde erwähnt, dass es viele unterschiedliche Klassifikationen bzw. Konzepte von Schlüsselqualifikationen gibt. Exemplarisch wird nachfolgend das in der Arbeit als Basis herangezogene Konzept von Eilles-Matthiessen u. a. (2002), aus dem Buch „Schlüsselqualifikationen in Personalauswahl und Personalentwicklung“, betrachtet. Das Ziel der Arbeit ist die integrierte Anwendung von Schlüsselqualifikationen in ausgewählten Teilfunktionen des Personalmanagements. Die Klassifikation von Eilles-Matthiessen u. a. (2002) ist auf zwei spezifische Teilfunktionen ausgerichtet. Für die Arbeit soll deshalb geprüft werden, ob die Möglichkeit der Übertragung auf weitere Funktionen besteht. Allenfalls bedingt die Integration in weitere Teilfunktionen des Personalmanagements eine Erweiterung oder Abwandlung dieser Klassifikation. Grundsätzlich gelten für die Merkmale folgende Kriterien um bei Eilles-Matthiessen u. a. (2002: 14) in den Katalog der Schlüsselqualifikationen aufgenommen zu werden:

- Das Merkmal ist im Arbeitsprozess positions- und tätigkeitsübergreifend relevant (keine Merkmale, die nur für best. Tätigkeiten gelten).
- Das Merkmal ist für die Bewältigung zukünftiger Aufgaben im Arbeitsprozess von Bedeutung (nicht nur zur Erfüllung aktueller Anforderungen, sondern für die Prognose zukünftiger Leistungen geeignet).
- Das Merkmal erlaubt die Erfassung im Rahmen der Personalauswahl (für den Arbeitsprozess nicht direkt relevante Aspekte wie bspw. Persönlichkeitsmerkmale, Werthaltung oder ethisch-religiöse Überzeugungen werden nicht betrachtet).

Als Grundsätze für die Klassifikation gelten folgende Kriterien (vgl. Eilles-Matthiessen u. a. 2002: 27):

- Logisch nachvollziehbar und transparent,
- prinzipiell offen für Erweiterung und
- Orientierung am Verwendungszweck (Personalauswahl und Personalentwicklung).

Die Orientierung am Verwendungszweck bedeutet, dass die Schlüsselqualifikationen mit einer möglichst verhaltensnahen Definition ergänzt werden. Dadurch klärt sich der Bedeutungsinhalt der mehr oder weniger abstrakten Bezeichnungen und die gegenseitige Abgrenzung der unterschiedlichen Schlüsselqualifikationen ist einfacher zu bewerkstelligen. Zudem betrachtet die Konzeption ausschliesslich Schlüsselqualifikationen, die kurzfristig und im Rahmen der Personalauswahl erfassbar sind. Die Zuverlässigkeit einer Person als Beispiel lässt sich erst im Rahmen einer längerfristigen Betrachtung, d. h. mit Hilfe der Personalbeurteilung einschätzen. Bezüglich des Differenzierungsgrads der betrachteten Schlüsselqualifikationen ist die Erfassbarkeit im Beobachtungs- und Beurteilungsprozess relevant, denn wenn die Schlüsselqualifikationen sehr detailliert kategorisiert sind, aber keine Möglichkeit besteht diese zu beurteilen bzw. zu beobachten, verspricht deren Anwendung keinen Nutzen für die Organisation.

Unter Einbezug der genannten Kriterien resultiert die in nachfolgender Übersicht dargestellte Klassifikation von Schlüsselqualifikationen:

Anforderungsfelder	Bereiche	Schlüsselqualifikationen (Beispiele)	Indikatoren (Beispiele) positiv (+) / negativ (-)
Basisanforderungen	Intellektuelle Kompetenzen	Konzentrationsvermögen	(+) kann längeren Ausführungen folgen (-) lässt sich ablenken ...
	Motivation / Engagement	Leistungsbereitschaft	(+) sucht herausfordernde Aufgaben (-) setzt sich keine hohen Leistungsstandards ...
	Handlungskompetenz	Entscheidungsfähigkeit	(+) vertritt Entscheidungen nach aussen (-) ändert häufig ihre Meinung ...
Anforderungen im Umgang mit Anderen	Soziale Kompetenzen	Kooperations-/Teamfähigkeit	(+) hält sich an Absprachen (-) ignoriert Argumente anderer ...
	Kommunikative Kompetenzen	Zuhören	(+) lässt andere ausreden (-) nimmt sich keine Zeit für Gespräche ...
	Führung	Delegationsfähigkeit	(+) gibt MA anspruchsvolle Arbeiten weiter (-) führt auch kleinere Arbeitsschritte selber aus ...
Anforderungen für spezielle Situationen	Interkulturelle Kompetenzen	Kulturelles Wissen	(+) kennt die wirtsch. und kult. Bedingungen in anderen Ländern (-) verfügt nur über pauschales Wissen bzgl. anderer Kulturen ...
	Unternehmerische Kompetenzen	Risikobereitschaft	(+) bereit kalkulierbares Risiko einzugehen (-) entscheidet sich immer für Altbewährtes, Sicheres ...
	Arbeitstechniken	Moderationstechniken	(+) beherrscht versch. Moderationstechn. (-) führt Gruppe statt sie zu moderieren ...

Abbildung 11: Klassifikation von Schlüsselqualifikationen nach Eilles-Matthiessen u. a. (2002: 28)

Die vier Klassifikations-Merkmale des Konzepts werden repräsentiert durch (vgl. Eilles-Matthiessen u. a. 2002: 29):

- die Anforderungsfelder,
- die Bereiche,
- die Schlüsselqualifikationen und
- die Indikatoren.

Von den Anforderungsfeldern bis hin zu den Indikatoren nimmt der Detaillierungsgrad zu, d. h. vom Globalen wird das Spezifische abgeleitet (vgl. Top-down-Prinzip). Die jeweiligen Anforderungsfelder erfahren auf der nächsten Ebene durch unterschiedliche Kompetenzen eine genauere Bezeichnung. Diesen Kompetenzen sind auf der folgenden Stufe bestimmte Schlüsselqualifikationen zugeordnet. Zur Verdeutlichung der Charakteristik der einzelnen Schlüsselqualifikationen dienen positiv und negativ konnotierte Indikatoren. In einer

vereinfachten Betrachtungsweise (die Bereiche werden gedanklich ausgeblendet) sind für die unterschiedlichen Anforderungsfelder bestimmte Schlüsselqualifikationen von elementarer Bedeutung. Diesen Anforderungsfeldern sind nachfolgende drei Kategorien von Anforderungen untergeordnet (vgl. Eilles-Matthiessen u. a. 2002: 29)²³:

- Basisanforderungen,
- Anforderungen im Umgang mit Anderen und
- Anforderungen in speziellen Situationen.

Basisanforderungen

Die Basisanforderungen stellen allgemeine Anforderungen dar und sind für praktisch alle Tätigkeiten oder Funktionen von Relevanz. Auf der Ebene der Bereiche umfassen sie die **intellektuellen Kompetenzen** (das „Können“), die **Motivation** bzw. das **Engagement** (das „Wollen“) sowie die **Handlungskompetenzen**. Diese drei Kompetenzbereiche stehen in wichtigen, interdependenten Beziehungen zueinander.

Anforderungen im Umgang mit Anderen

Die Anforderungen im Umgang mit Anderen stellen eine Sammelbezeichnung für Schlüsselqualifikationen dar, die bei zwischenmenschlichen - im vorliegenden Fall geschäftlichen Beziehungen - zum Tragen kommen. Aufgrund der bereits in Kapitel 5.2 angesprochenen Veränderungen wie bspw. verstärkte Team- und Projektarbeit oder veränderte Vorstellungen im Verhalten gegenüber Kunden, Kollegen und Mitarbeitenden, gewinnt diese Kategorie an Bedeutung. Die **kommunikativen Kompetenzen** stellen ein Element der Anforderungen im Umgang mit Anderen dar, womit die Fähigkeit zum Informationsaustausch, innerhalb und ausserhalb der Unternehmung, angesprochen wird. Zudem sind **soziale Kompetenzen** enthalten, die in unterschiedlichen sozialen Situationen von Bedeutung sind (z. B. die Schlüsselqualifikationen „Durchsetzungsfähigkeit“, „Konfliktfähigkeit“, „Kooperationsfähigkeit“). Die **Führung** stellt den dritten Kompetenzbereich innerhalb der Anforderungen im Umgang mit Anderen dar. Aufgrund der Weisungsbefugnisse, die Vorgesetzte ihren Mitarbeitenden gegenüber haben, unterscheidet sich die Führung von den sozialen Kompetenzen.

²³ Die nachfolgenden Erläuterungen zu den drei Anforderungsfeldern wurden in Anlehnung an Eilles-Matthiessen u. a. (2002: 29 ff.) formuliert.

Anforderungen für spezielle Situationen

Der Begriff „Anforderungen für spezielle Situationen“ weist darauf hin, dass dieser Bereich Kompetenzen einschliesst, die nur für bestimmte Funktionen innerhalb einer Organisation von Bedeutung sind. Einerseits werden die **interkulturellen Kompetenzen** einbezogen, welche die sozialen Kompetenzen sowie zusätzliche Schlüsselqualifikationen, wie z. B. den kulturellen Perspektivenwechsel, umfassen (v. a. für Führungskräfte in internationalen Organisationen relevant). Andererseits werden **unternehmerische Kompetenzen** zugeordnet, welche die Voraussetzung für erfolgreiches Agieren am Markt repräsentieren. Die Schlüsselqualifikationen „Kundenorientierung“ und „Verhandlungsgeschick“ können z. B. zur Erfassung von unternehmerischen Kompetenzen dienen.

Die **Arbeitstechniken** repräsentieren in der aufgezeigten Übersicht einen Bereich, der keinem Anforderungsfeld zugeordnet werden kann. Diese Sonderstellung kann dadurch begründet werden, dass die Arbeitstechniken einen Querschnittsbereich darstellen, von dem alle Anforderungsfelder betroffen sind. Wenn die Arbeitstechniken den Handlungskompetenzen gegenübergestellt werden, lässt sich der Unterschied dadurch erklären, dass erstere einfacher lern- bzw. lehrbar sind (z. B. Zeitmanagement und Präsentationstechniken).

Zwei weitere Stufen, welche in der Klassifikation enthalten sind:

- die Aufzählung der zu den Kompetenzen gehörenden Schlüsselqualifikationen und
- die entsprechenden Definitionen.

Diese Stufen werden aus darstellerischen Gründen im Anhang 1 im Detail aufgezeigt. Die Indikatoren, welche bei Eilles-Matthiessen u. a. (2002: 81 ff.) Eigenschaften von Personen repräsentieren, gelangen nicht weiter zur Betrachtung, weil sie in der vorliegenden Form für die Funktionsbewertung nicht von Relevanz sind.

5.4 Erfassung und Beurteilung von Schlüsselqualifikationen

Das vorliegende Kapitel stellt unterschiedliche Ansätze vor, die zur Erfassung von Schlüsselqualifikationen bzw. -kompetenzen²⁴ dienen. Das Kapitel 4.4.1 beschäftigt sich mit unterschiedlichen diagnostischen Methoden zur Erfassung von Schlüsselqualifikationen (vgl. Eilles-Matthiessen u. a. 2002). In Kapitel 4.4.2 wird das „Instrument zur Erfassung von Schlüsselkompetenzen“ (IESKO) vorgestellt (vgl. Kadishi 2001). An dieser Stelle bleibt anzumerken, dass die Inhalte der beiden nachfolgenden Kapitel primär auf die Personalauswahl ausgerichtet sind. Entsprechende Inhalte bezüglich Schlüsselqualifikationen im Zusammenhang mit der Funktionsbewertung konnten während den Literaturrecherchen nirgends gefunden werden.

5.4.1 Diagnostische Verfahren zur Erfassung und Beurteilung von Schlüsselqualifikationen

Die im Anhang 1 umfassend dargestellten Schlüsselqualifikationen sind in der Praxis für spezifische Funktionen innerhalb einer Organisation zu erfassen. Auch wenn die Schlüsselqualifikationen als überfachliche Qualifikationen beschrieben werden, sind nicht für alle Stellen dieselben Qualifikationen²⁵ gleich bedeutsam. Zudem sind die Schlüsselqualifikationen nicht für jede Funktion in derselben Ausprägung erforderlich. Die relevanten Schlüsselqualifikationen werden dabei unter stellenspezifischen, organisationalen und branchenspezifischen Gesichtspunkten bestimmt (vgl. Eilles-Matthiessen u. a. 2002: 19).

Bei der konkreten Bestimmung von relevanten Schlüsselqualifikationen für eine Stelle ist deren Anforderungsprofil zu betrachten. Dieses Anforderungsprofil zeigt die zur Ausübung einer bestimmten Funktion benötigten Qualifikationen in den erforderlichen Ausprägungen. Die Bestimmung der notwendigen Ausprägung einer Qualifikation kann nur in Relation zum Anforderungsprofil der Funktion und in Relation zu Anforderungsprofilen anderer Funktionen sinnvoll erfolgen (vgl. Eilles-Matthiessen u. a. 2002: 19). Wenn die gefragten Schlüsselqualifikationen und ihre entsprechenden Ausprägungen festgelegt wurden, sind in einem nächsten Schritt diejenigen Personen zu finden, deren Qualifikationsprofil bzw. Fähigkeits-

²⁴ Die Verwendung des Begriffs Schlüsselkompetenzen im Kapitel 5.4.2 ist gleichzustellen mit dem ansonsten in der Arbeit verwendeten Begriff der Schlüsselqualifikationen (vgl. Begriffshierarchie von Goetze (2001: 56) Kp. 5.1).

²⁵ Wenn es der Zusammenhang erlaubt, werden die Begriffe „Schlüsselqualifikationen“ und „Qualifikationen“ teilweise synonym verwendet.

profil (Ist-Profil) am besten mit dem Anforderungsprofil (Soll-Profil) einer Stelle übereinstimmt (vgl. Kp. 6.1 Abb. 13 zum Soll-Ist-Vergleich). Zur Bestimmung des Fähigkeitsprofils können Instrumente und Verfahren der Personalauswahl zur Anwendung gelangen. Im Buch von Eilles-Matthiessen u. a. (2002: 36 f.) werden diesbezüglich so genannte diagnostische Bausteine vorgestellt. Diese diagnostischen Bausteine bezeichnen vor allem psychologische Verfahren, die sich zur Beurteilung von Schlüsselqualifikationen bei Personen eignen.

Diagnostische Verfahren/Bausteine der Personalauswahl			
Bewerbungsunterlagen	Standardisierte Testverfahren	Interview	Situative Verfahren
	Leistungstests	Unstrukturiert	Arbeitsprobe
	•Intelligenztests	Strukturiert	Critical Incident
	•Konzentrationstests	Multimodal	Präsentationsaufgabe, Fachvortrag
	Stellenbeschreibungsfragebogen		Gruppendiskussion
	Breitbandverfahren		Konstruktionsübung
			Postkorb
			Rollenspiel
			Planspiel

Abbildung 12: Diagnostische Bausteine der Personalauswahl (vgl. Eilles-Matthiessen u. a. 2002: 37)

Die in der Abbildung enthaltenen Elemente „Bewerbungsunterlagen“ und „unstrukturiertes Interview“ stellen keine psychodiagnostischen Verfahren dar. Die beiden Elemente sind dennoch in der Abbildung enthalten, weil sie in der Praxis oft zur Einschätzung von Qualifikationen bei Personen angewendet werden. Die Darstellung differenziert standardisierte Testverfahren und situative Verfahren. Die situativen Verfahren lassen sich nicht vollständig standardisieren und erlauben den Bewerbern einen grösseren Gestaltungsspielraum. Die standardisierten Verfahren sind dadurch gekennzeichnet, dass einerseits die Fragen bzw. Aufgaben für die zu beurteilenden Personen in standardisierter Form vorliegen und andererseits auch die Erfassung der Antworten der Beurteilenden standardisiert erfolgt. Zur Erfassung der

Antworten dienen bei den standardisierten Testverfahren i. d. R. Ratingskalen²⁶ oder vorgegebene Antwortmöglichkeiten, bei denen eine Auswahl zu treffen ist. Die standardisierten Verfahren ermöglichen durch diese Normierung einen einfacheren Vergleich der Resultate einerseits zwischen unterschiedlichen Beurteilenden (z. B. von Beurteilenden A, B u. C bzgl. Person X) und andererseits zwischen unterschiedlichen zu beurteilenden Personen (z. B. von Beurteiler A bzgl. Personen X, Y u. Z). Im vorangegangenen Kapitel wurde auf den Anhang 1 verwiesen, welcher die Kompetenzen, die dazugehörenden Schlüsselqualifikationen und entsprechende Definitionen aufzeigt. Zusätzlich ist im Anhang 1 vermerkt, ob für die Erfassung der Schlüsselqualifikationen ein diagnostisches Verfahren vorhanden ist. Diese Verfahren wurden von Eilles-Matthiessen u. a. (2002: 100) nach folgenden Kriterien ausgewählt:

- Die Verfahren entsprechen den wissenschaftlichen Standards der psychologischen Diagnostik,
- sind geeignet, die jeweiligen Schlüsselqualifikationen zu erfassen,
- sind aktuell und
- allgemein zugänglich.

Mit Hilfe der Verfahren, die Eilles-Matthiessen u. a. (2002: 103 ff.) in ihrem Buch vorstellt, kann ein grosser Teil der Schlüsselqualifikationen aus der Klassifikation in Kapitel 5.3 erfasst werden. Für weiterführende Informationen zu den Diagnostischen Bausteinen der Personalauswahl wird an dieser Stelle auf Eilles-Matthiessen u. a. (2002) verwiesen²⁷.

²⁶ Bei einer Ratingskala ist eine unterschiedliche Anzahl von Antwortmöglichkeiten gegeben (z. B. Likert- bzw. 5er-Skala). Die Beurteilung erfolgt dabei polarisierend, d. h. es sind z. B. positive und negative Pole gegeben und je nach Skala unterschiedliche Zwischenstufen (vgl. Diekmann 2002: 404).

²⁷ Weitere Angaben zu Verfahren der Personalauswahl finden sich z. B. bei Hentze/Kammel 2001 277 ff., Lueger 1996a: 363 ff., Scholz 2000: 455 ff., Schuler/Höft 2001: 93 ff. sowie Schuler/Marcus 2001: 175 ff.

5.4.2 Ein Instrument zur Erfassung von Schlüsselkompetenzen (IESKO)

IESKO ist ein praxisnahes Instrument zur Erfassung von Schlüsselkompetenzen, das mit Hilfe von Elektronischer Datenverarbeitung (EDV) angewendet werden kann (vgl. Kadishi 2001: 11; CD im Buch beiliegend).

Mit nachfolgend dargestelltem Profil von 14 Schlüsselkompetenzen erlaubt das Instrument die branchenübergreifende Anwendung für jede Stelle innerhalb einer Unternehmung (vgl. Kadishi 2001: 14):

- Organisationsfähigkeit,
- Eigeninitiative,
- Flexibilität,
- Entscheidungsfähigkeit,
- Kreativität/Problemlösefähigkeit,
- Lernfähigkeit,
- Verantwortungsbereitschaft,
- Teamfähigkeit,
- Konfliktfähigkeit,
- Kommunikationsfähigkeit,
- Kontaktfähigkeit,
- Einfühlungsvermögen,
- Belastbarkeit und
- Selbstbehauptung.

Jede dieser Kompetenzen ist beispielhaft durch eine Definition beschrieben, welche jedoch bei Bedarf an die Unternehmung angepasst werden kann.

IESKO verwendet zur Bestimmung der erforderlichen Schlüsselkompetenzen die in nachfolgender Darstellung gezeigten drei Erfolgsfaktoren:

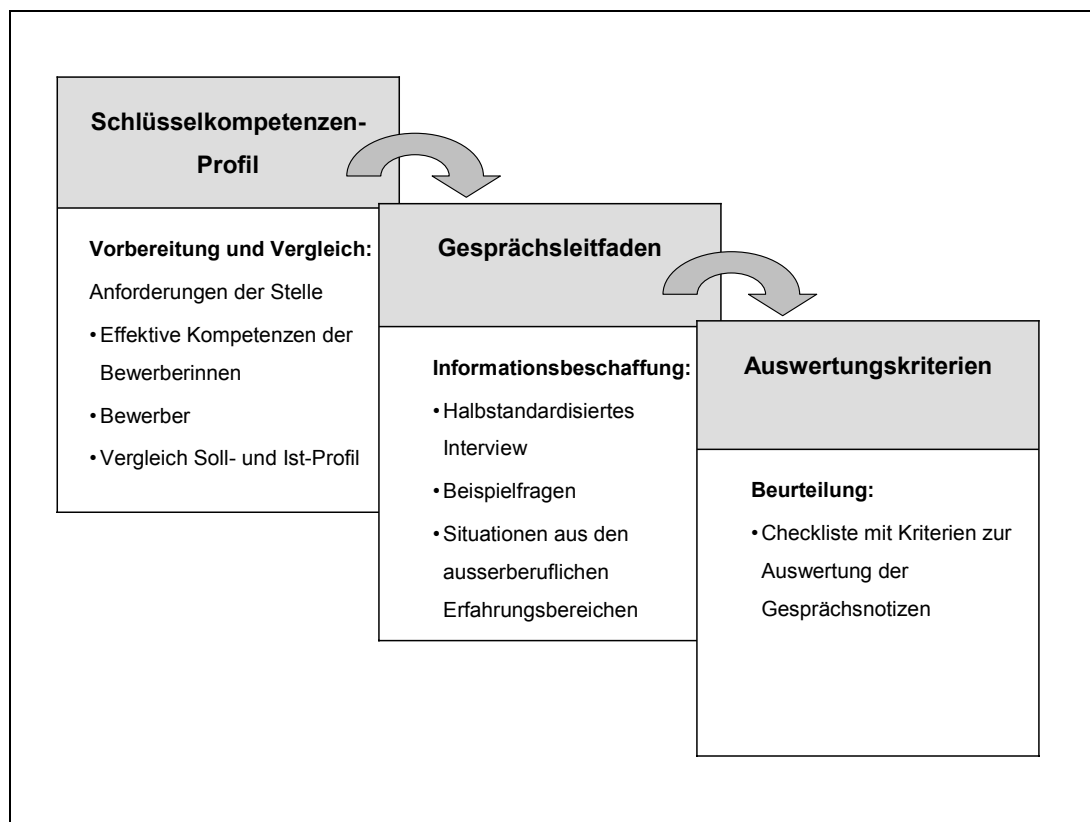


Abbildung 13: Die drei Hauptinstrumente von IESKO (vgl. Kadishi 2001: 12)

Das Schlüsselkompetenzen-Profil (vgl. Kadishi 2001: 13 f.)

Das Schlüsselkompetenzen-Profil enthält eine Darstellung der 15 Schlüsselkompetenzen und nennt die entsprechenden Definitionen. Einerseits leistet das Instrument eine Hilfestellung für die Vorbereitung des Einstellungsgesprächs und andererseits dient es als Grundlage für die Einstellungsentscheidung. Mit Hilfe der Stellenbeschreibung bzw. des Anforderungsprofils werden die für die Funktion relevanten Schlüsselkompetenzen bestimmt. Aus dem Grund, dass IESKO kein wissenschaftlicher Test darstellt, der statistische Signifikanz aufweist, sind die möglichen Ausprägungen in den Schlüsselkompetenzen bewusst auf drei Stufen begrenzt. Das EDV-Programm ermöglicht, wie bereits erwähnt, die unternehmensspezifische Anpassung der Definitionen der Schlüsselkompetenzen. Bei einer Veränderung der Definitionen müssen folglich auch die enthaltenen Beispielfragen, die Erfahrungsbereiche und Auswertungskriterien angepasst werden.

Der Gesprächsleitfaden (vgl. Kadishi 2001: 15 ff.)

Das Einstellungsgespräch soll mittels Gesprächsleitfaden eine feste Struktur erhalten. Dadurch gewährleistet IESKO die Erfassung aller relevanten Informationen bei den Bewerben. Für jede zu erfassende Schlüsselkompetenz bietet der Gesprächsleitfaden die folgenden drei Hilfestellungen:

- Definition der Schlüsselkompetenz,
- Beispielfragen zur Erfassung der Schlüsselkompetenz im Gespräch und
- zusätzliche Beispiele aus ausserberuflichen Bereichen, (z. B. „Haushalt-Management“ oder Freiwilligenarbeit) in welchen die erforderlichen Schlüsselkompetenzen angewendet werden.

Die EDV-Version von IESKO ermöglicht eine rasche und flexible Gestaltung des Gesprächsleitfadens.

Die Auswertungskriterien (vgl. Kadishi 2001: 17 f.)

Die im Einstellungsgespräch gewonnenen Informationen werden mit Hilfe der Auswertungskriterien ausgewertet. Eine Checkliste, die für jede Schlüsselkompetenz bestimmte Auswertungskriterien enthält, strukturiert die Vorgehensweise der Auswertung, um eine einheitliche Vorgehensweise zu gewährleisten. Diese Checkliste basiert auf dem Schlüsselkompetenzen-Profil und kann bei Bedarf ebenfalls modifiziert werden. Als Resultat ergibt dieser Schritt das Ist-Profil einer Person, das mit dem Soll-Profil der Funktion zu vergleichen ist, um diejenige Person auszuwählen, welche die Anforderungen am besten erfüllt (vgl. Kp. 6.1 Abb. 13 zum Soll-Ist-Vergleich).

Für weiterführende Informationen zu IESKO wird die interessierte Leserschaft auf Kadishi (2001) verwiesen.

5.5 Vermittlung von Schlüsselqualifikationen

Aufgrund der Diskrepanz zwischen dem Ist-Profil der Mitarbeitenden und dem Soll-Profil der Funktionen kann festgestellt werden, welchen Mitarbeitenden welche Schlüsselqualifikationen in welchem Ausmass zu vermitteln sind. Wenn dieser Entwicklungsbedarf geklärt ist, stellt sich die Frage, wie bzw. mit welchen Methoden sich Schlüsselqualifikationen in der

Personalentwicklung (vgl. Kp. 6.2.2.3) schulen und trainieren lassen. Traditionelle Unterrichtsformen sind nicht auf die spezifische Vermittlung von Schlüsselqualifikationen ausgerichtet, obwohl als Kuppelprodukte diverse Schlüsselqualifikationen eher zufällig vermittelt werden (vgl. Beck 1995: 55). Schlüsselqualifikationen als komplexe Persönlichkeitsqualitäten lassen sich jedoch am besten über handlungsorientiertes Lehren und Lernen vermitteln bzw. aneignen (vgl. Döge 1991: 172). Damit wird bspw. den folgenden aktiven und partizipativen Methoden eine grosse Bedeutung zugeschrieben:

- Rollenspiel,
- Fallstudie,
- Planspiel und
- Projektunterricht.

Für eine vertiefende Betrachtung von handlungsorientierten Lehrmethoden bzw. Personalentwicklungsmethoden wird an dieser Stelle auf die einschlägige Literatur verwiesen (vgl. z. B. Sonntag/Stegmaier 2001: 265 ff. oder Beck 1995: 54 ff.).

5.6 Fazit

Die Schlüsselqualifikationen können allgemein als funktions- und berufsübergreifende bzw. überfachliche Qualifikationen bezeichnet werden. Obwohl für diese Qualifikationen die Bezeichnung „überfachlich“ zur Anwendung gelangt, können sie keinesfalls die fachlichen Qualifikationen ersetzen. Die beiden Arten von Qualifikationen ergänzen bzw. unterstützen sich gegenseitig. Ein Problem im Zusammenhang mit Schlüsselqualifikationen stellt die mannigfaltige Verwendung des Begriffes dar. Es wäre für die Wissenschaft, wie auch für die Praxis von Nutzen, wenn sich eine einheitliche Begriffskonvention durchsetzen könnte. Eine Möglichkeit zur Etablierung einer einheitlichen Begriffsverwendung von Seiten der Praxis stellt zum Beispiel die Gesellschaft CH-Q (vgl. Kp. 5.1 u. www.ch-q.ch) dar. CH-Q arbeitet mit unterschiedlichen Partnerunternehmen zusammen und bietet ein so genanntes „Qualifikationsprogramm zur Berufslaufbahn“ an. Eine einheitliche Begriffsverwendung bedeutet jedoch nicht, dass es für verschiedene Verwendungszwecke nicht unterschiedliche Klassifikationen bzw. Kataloge von Schlüsselqualifikationen geben kann. In dieser Arbeit wurde die Klassifikationen von Schlüsselqualifikationen nach Eilles-Mathiessen u. a. (2002) vorgestellt (vgl. Kp. 5.3). Zur Erfassung und Beurteilung von Schlüsselqualifikationen eignen sich

grundsätzlich die Instrumente und Methoden der Personalauswahl und Personalbeurteilung. Bezüglich der Personalauswahl wurden in Kapitel 5.4 zwei unterschiedliche Verfahren betrachtet. Die Güte in der Bestimmung von Ausprägungen von Schlüsselqualifikationen kann durch die Verwendung von diagnostischen Instrumenten (zur Personalauswahl bzw. Personalbeurteilung) aus der Psychologie verbessert werden (vgl. Kp. 5.4.1). Zur Vermittlung von Schlüsselqualifikationen eignen sich primär handlungsorientierte Methoden der Personalentwicklung (vgl. Kp. 5.5).

6. Integriertes Personalmanagement

Das vorliegende Kapitel zum integrierten Personalmanagement ist in drei Unterkapitel gegliedert. Im ersten, allgemeinen Teil werden Informationen zum Verständnis und zur Abgrenzung der beiden nachfolgenden Kapitel dargestellt. Das Kapitel 6.2 umfasst die Systematik der Funktionen des Personalmanagements nach Thom (2001) und erklärt aus einer bestimmten Perspektive inwiefern eine Integration von Schlüsselqualifikationen möglich und sinnvoll ist. Das Kapitel 6.3 greift den Michigan-Ansatz auf und erläutert die spezifischen Teilfunktionen „Personalauswahl“ und „Personalbeurteilung“.

6.1 Allgemeines

Zur Einleitung dieses Kapitels wird noch einmal die Definition aus Kapitel 2.3 aufgezeigt, welche in dieser Arbeit für das integrierte Personalmanagement von Relevanz ist. Für die nachfolgende Begriffsbestimmung gilt die Annahme, dass zur Erreichung der strategischen Unternehmensziele (Schaffung und Erhaltung des Unternehmenserfolges) die Interessen sämtlicher Anspruchsgruppen der Unternehmung (inner- und ausserbetriebliche) zu berücksichtigen sind.

Im integrierten Personalmanagement werden Interdependenzen von Teilfunktionen des Personalmanagements berücksichtigt und durch Abstimmung aller mitarbeiterbezogenen Gestaltungsmaßnahmen auf die Verwirklichung der strategischen Unternehmensziele ausgerichtet.

In Kapitel 1.1.2 wurde der so genannte „Human Resource Cycle“ aus dem Michigan-Ansatz aufgezeigt und als Basis für ein integriertes Personalmanagement betrachtet. Dieser Ansatz, Anfang der 1980er Jahre an der Universität von Michigan um Professor Noel M. Tichy entwickelt, beinhaltet die folgenden vier generischen Teilfunktionen des Personalmanagements:

- Personalauswahl,
- Personalbeurteilung,
- Personalbelohnung und
- Personalentwicklung.

In einem Artikel von Thom (2001: 117) steht geschrieben, dass sich in den letzten Jahrzehnten die Personalmanagementlehre als akademische Disziplin an deutschsprachigen Universitäten und Hochschulen etablieren konnte. Diese Tatsache hat dazu geführt, dass im Vergleich mit dem Michigan-Ansatz aktuellere und detailliertere Konzepte zum Personalmanagement entwickelt wurden (vgl. bspw. Berthel 2000, Drumm 2000, Hentze/Metzner 1995 u. Hentze/Kammel 2001, Hilb 2002 sowie Scholz 2000). Bei Thom (2001: 118) findet sich z. B. eine systematische Aufstellung von Teilfunktionen des Personalmanagements (vgl. Kp. 6.2 Abb. 13), welche im Vergleich mit dem Michigan-Ansatz ausführlicher ausgestaltet ist und sich wie folgt zusammensetzt:

- Metafunktion: strategisches Personalmanagement.
- Prozessfunktionen:
 - Personalbedarfsdeckung,
 - Personalgewinnung,
 - Personalentwicklung,
 - Personaleinsatz,
 - Personalerhaltung,
 - Personalfreistellung.
- Querschnittsfunktionen:
 - Personalcontrolling,
 - Personalmarketing,
 - Personalinformation,
 - Organisation des Personalmanagements.

Eine zentrale Frage der vorliegenden Arbeit lautet: Welche Teilfunktionen des Personalmanagements erlauben eine sinnvolle Integration bzw. Verwendung von Schlüsselqualifikationen (vgl. Kp. 1.3)? Damit eine Beantwortung dieser Frage möglich ist, werden an dieser Stelle Erklärungen notwendig, wie Schlüsselqualifikationen im Personalmanagement Verwendung finden. Dazu können Anforderungs- sowie Fähigkeitsprofile dienen, welche für die vorliegende Fragestellung Schlüsselqualifikationen enthalten sollen. Aus der Funktionsbewertung, die im Kapitel 4 ausführlich betrachtet wurde, ergibt sich das Anforderungsprofil: Der Ausgangspunkt stellt eine Stellenbeschreibung dar, woraus die Anforderungen an eine Funktion abgeleitet werden. Mit Hilfe einer Bewertung bzw. Analyse (vgl. z. B. Schuler 2001) dieser Anforderungen resultiert ein Anforderungsprofil, das die erforderlichen Ausprägungen in den

einzelnen Anforderungen aufzeigt. Dieses Anforderungsprofil kann auch als Soll-Profil bezeichnet werden.

Als Gegenstück zum Soll-Profil existiert ein Ist-Profil, welches sich aus der Personalauswahl (vgl. Kp. 5.4) respektive der Personalbeurteilung (vgl. z. B. Kappel/Heer 1997) ergibt und die vorhandenen Fähigkeiten einer Person darstellt. Aus dem Vergleich des Soll-Profils mit dem Ist-Profil (Soll-Ist-Vergleich) ist eine mehr oder weniger grosse Diskrepanz zwischen Anforderungen und Fähigkeiten festzustellen.

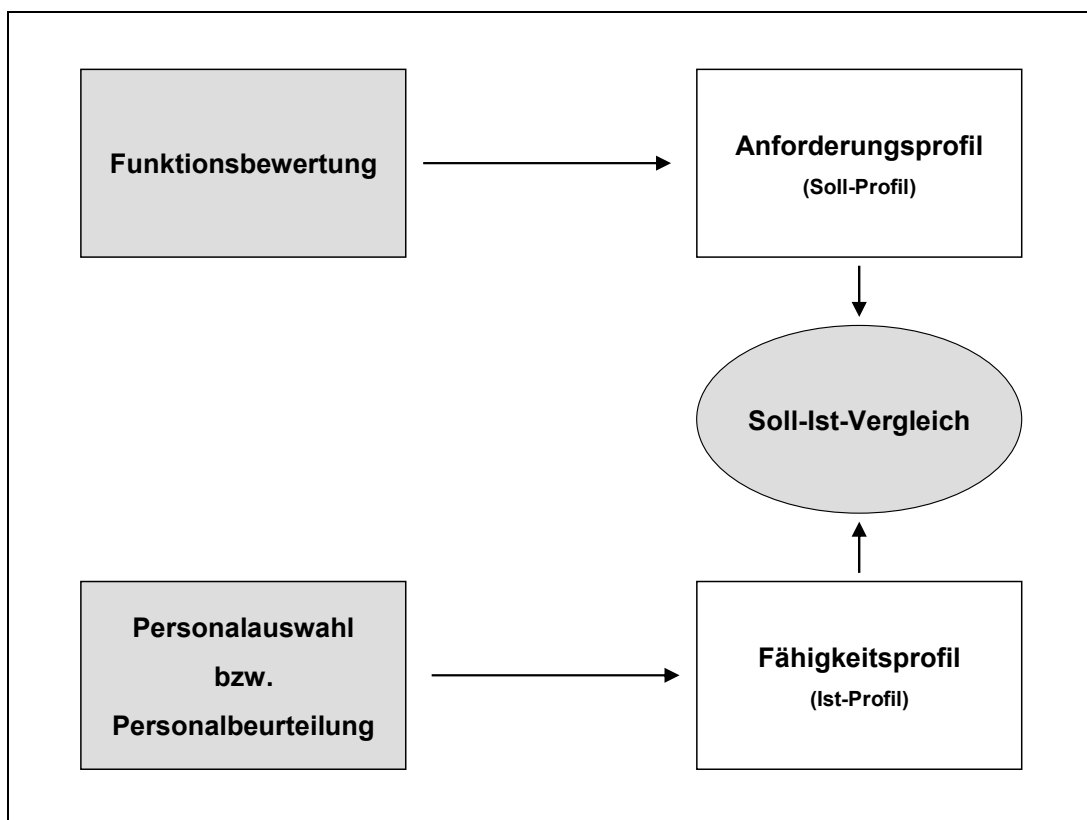


Abbildung 14: Soll-Ist-Vergleich zwischen Anforderungen und Fähigkeiten

Die Konkretisierung der Fragestellung aus Kapitel 1.3 lautet dementsprechend: In welchen Teilfunktionen des Personalmanagements finden das Anforderungsprofil bzw. Soll-Profil (inkl. Schlüsselqualifikationen) sowie das Fähigkeitsprofil bzw. Ist-Profil (inkl. Schlüsselqualifikationen) eine sinnvolle Verwendung? Zur Klärung dieser Fragestellung dient das anschliessende Kapitel 6.2, in welchem die Systematik der Funktionen des Personalmanagements nach Thom (2001) erläutert wird und zudem für jede Funktion exemplarisch die Bedeutung von Schlüsselqualifikationen im Soll- und Ist-Profil Erwähnung findet. Es bleibt anzumerken, dass dabei kein Anspruch auf Vollständigkeit besteht, denn je nach Perspektive, aus der die Fragestellung betrachtet wird, sind aufgrund der zahlreichen Interdependenzen der

Teilfunktionen des Personalmanagements weitere Verwendungsmöglichkeiten vorstellbar. Wie aus Abbildung 13 ersichtlich ist, kommen im Zusammenhang mit der integrierten Verwendung von Schlüsselqualifikationen im Personalmanagement bzw. der betrachteten Vergleiche von Ist- und Soll-Profilen den beiden Teilfunktionen Personalauswahl und Personalbeurteilung - zusammen mit der Funktionsbewertung - eine besondere Bedeutung zu. Diese beiden Teilfunktionen sind in der Systematik von Thom (2001) nicht aufgeführt, weshalb in Kapitel 5.3 spezifisch auf den Michigan-Ansatz bzw. den Human Resource Cycle eingegangen wird. Dieser enthält die Personalauswahl und Personalbeurteilung explizit. Aus einer logischen Schlussfolgerung werden für die Ausführungen dieser Arbeit die Personalauswahl (vgl. 6.3.1) und die Personalbeurteilung (vgl. Kp. 6.3.2) bei Thom (2001) der Prozessfunktion „Personalgewinnung“ (vgl. Kp. 6.2.2.2) zugeordnet. Im Vergleich mit der Verwendung des Begriffs „Personalauswahl“ im Michigan-Ansatz gelangt der Ausdruck in dieser Arbeit spezifischer zur Betrachtung und hat die Aufgabe, welche Hentze/Kammel (2001: 277) wie folgt beschreiben: „[...] Feststellung des Eignungspotenzials von Bewerbern mit dem Ziel, diejenigen Bewerber auszusuchen, die die Anforderungen der zu besetzenden Stellen bestmöglich erfüllen.“ Bei einer Gegenüberstellung mit den Ausführungen zur Personalgewinnung (vgl. Kp. 6.2.2.2) kann die Personalauswahl folglich als Teilelement dieser Prozessfunktion betrachtet werden. Bezüglich der Personalbeurteilung hat primär nachfolgende Überlegung zum Entscheid der Einordnung bei der Personalgewinnung geführt: Die an die Personalgewinnung anschliessende Prozessfunktion stellt die Personalentwicklung dar, für deren sinnvolle Planung und Ausgestaltung Informationen aus der Personalbeurteilung notwendig sind. Aus dem Verständnis, dass die Prozessfunktionen eine logische Abfolge darstellen, ist es erforderlich, die in der Personalentwicklung benötigten Informationen in der vorangegangenen Teilfunktion „Personalgewinnung“ zu erfassen. Die Personalauswahl und die Personalbeurteilung weisen in diesem Verständnis Ähnlichkeiten auf, weil beide Teilfunktionen die Absicht haben, das Fähigkeitsprofil von Personen zu bestimmen und zudem grundsätzlich ähnliche Instrumente dafür eingesetzt werden können. Ein wichtiger Unterschied zwischen den beiden Teilfunktionen besteht jedoch darin, dass die Mitarbeitenden einer Organisation auch dann eine Beurteilung erfahren, wenn kein direkter Personalbedarf besteht (vgl. Zaugg 1996: 37). Die Funktionen des Personalmanagements, welche in den beiden nachfolgenden Kapiteln 6.2 und 6.3 zur Betrachtung gelangen, sind jeweils nur ansatzweise beschrieben. Daher wird für eine ausführlichere Auseinandersetzung auf die zahlreiche einschlägige Fachliteratur verwiesen.

6.2 Funktionen des Personalmanagements nach Thom

Die nachfolgend aufgeführte Darstellung illustriert die Systematik der Funktionen des Personalmanagements nach Thom (2001):

Metafunktion						
strategisches Personalmanagement						
Querschnitts-funktionen	Prozessfunktionen					
Personalcontrolling	Personalbedarfsermittlung	Personalgewinnung	Personalentwicklung	Personaleinsatz	Personalerhaltung	Personalfreistellung
Personalmarketing						
Personalinformation						
Organisation des Personalmanagements						

Abbildung 15: Funktionen des Personalmanagements (vgl. Thom 2001: 118)

Diese Systematik basiert grundsätzlich auf drei Kategorien von Funktionen des Personalmanagements, nämlich auf der Metafunktion sowie auf den Prozess- und Querschnittsfunktionen. Für die Lizentiatsarbeit wird die von Professor Norbert Thom (Ordinarius des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern) gepflegte Gesamtschau dieser Funktionen übernommen. Deshalb wurde das Kapitel 5, im Zusammenhang mit dem Titel der Lizentiatsarbeit, „integriertes Personalmanagement“ benannt. Das strategische Personalmanagement bezieht sich im Allgemeinen auf das gesamte Unternehmen und weist einen unmittelbaren Bezug zur Unternehmensstrategie bzw. zu den Erfolgspotenzialen der Unternehmung auf (vgl. Scholz 2000: 90; vgl. Kp. 3.2.1.3). In der vorliegenden Systematik sind die Kernfunktionen des Personalmanagements als logische Abfolge von der Ermittlung des Personalbedarfs bis zum Abbau von personellen Überkapazitäten angeordnet, deshalb auch der Name Prozessfunktionen. Die Querschnittsfunktionen haben gemeinsam, dass sie die Prozessfunktionen

beeinflussen können bzw. bestimmte Elemente und Inhalte daraus für die Prozessfunktionen von Relevanz sind (vgl. Thom 2001: 125).

6.2.1 Metafunktion: Strategisches Personalmanagement

Als Element der Unternehmensstrategie setzt erfolgreiches strategisches Personalmanagement die Ausrichtung an den Unternehmenszielen voraus, wobei folgendes generelles Postulat zu beachten ist: Bei der Erarbeitung von Strategien für Organisationen ist integrativ zu überlegen, welche Personalressourcen ein erfolgreiches Realisieren der Strategien ermöglichen (vgl. Thom 2001: 119). Diese Aussage deckt sich mit den Zielen aus dem Michigan-Ansatz, der in Kapitel 6.3 erläutert wird. Eine diesbezüglich weitergehende Forderung gemäss Thom (2001: 119) ist jene, die Erarbeitung der Strategie im Wesentlichen mit Blick auf die vorhandenen bzw. zu entwickelnden Fähigkeiten des heutigen bzw. zukünftigen Personals auszurichten. Grundsätzlich sind vier mögliche Beziehungen zwischen der Unternehmensstrategie und der Personalstrategie vorstellbar, die in Kapitel 3.2.1.3 angesprochen wurden. Bei Drumm (1995: 533) findet sich folgende Definition zu strategischem Personalmanagement, welche für diese Arbeit Verwendung findet: „[...] Planung, Umsetzung und Kontrolle von grundsätzlichen Handlungsmöglichkeiten zum frühzeitigen Aufbau, zum Erhalt, zur Nutzung oder zum Abbau von Personalpotenzialen.“ Bei der Erarbeitung einer Personalstrategie ist von den einzelnen Mitarbeitenden und Stellen bzw. Funktionen zu abstrahieren, d. h. dass zur Erfüllung der genannten Ziele des strategischen Personalmanagements komplexitätsreduzierende Instrumente (z. B. Szenarien oder Personalportfolios) zur Anwendung gelangen (vgl. Scholz 2000: 90).

6.2.1.1 Schlüsselqualifikationen im Strategischen Personalmanagement

Das strategische Personalmanagement nimmt im Hinblick auf die Planung von benötigten und der Entwicklung von vorhandenen Schlüsselqualifikationen im Sinne von überfachlichen Qualifikationen eine wichtige, im Vergleich mit den anderen Funktionen übergeordnete Stellung ein.

In einem so genannten Top-down-Prinzip wird die Personalstrategie aus der Unternehmensstrategie abgeleitet. Vereinfacht dargestellt, lassen sich entsprechend der beabsichtigten strategischen Entwicklung die Anforderungen zu deren Realisierung ableiten. Mit Hilfe einer komplexitätsreduzierenden Darstellung dieser Anforderungen, bspw. in einem Soll-Portfolio (z. B. bzgl. Organisationseinheiten oder Geschäftsbereichen), können die zur Erreichung der

langfristigen Ziele benötigten Entwicklungen von Fähigkeiten innerhalb der Unternehmung aus einem Vergleich mit einem Ist-Portfolio (heute vorhandene Fähigkeiten innerhalb der Unternehmung) antizipiert werden.

Mit einem Bottom-up-Prinzip, wie es im vorangehenden Kapitel angesprochen wurde, dienen z. B. die Portfolios der aktuellen Fähigkeiten als Basis für die Entwicklung einer Personalstrategie und auf einem höheren Abstraktionsniveau zur Planung der Unternehmensstrategie.

6.2.2 Prozessfunktionen

Im Folgenden gelangen die Kernfunktionen des Personalmanagements - in der Form eines Prozesses vom Eintritt einer Person in eine Organisation bis zu deren Austritt - zur Darstellung.

6.2.2.1 Personalbedarfsermittlung

Das Ziel der Personalbedarfsermittlung stellt die Bestimmung der personellen Kapazitäten dar, die benötigt werden, um die betrieblichen Funktionen sicherstellen zu können. Dabei sollten auch Interessen der Arbeitnehmer (z. B. Arbeitsplatzsicherheit) berücksichtigt werden (vgl. Hentze/Kammel 2001: 189). Bei der Personalbedarfsermittlung sind die nachfolgenden grundsätzlichen Fragen zu beantworten, damit eine Organisation ihre Aufgaben effektiv und effizient bewältigen kann (vgl. Thom 2001: 119):

- Wie viele Mitarbeitende (quantitativer Aspekt),
- mit welchen Befähigungen (qualitativer Aspekt),
- werden voraussichtlich an welchen Orten (räumlicher Aspekt),
- wann und wie lange (zeitlicher Aspekt) benötigt?

Der Personalbedarf ergibt sich aus dem Vergleich des Ist-Personalbestandes mit den Resultaten aus der Planung des Soll-Personalbestandes. Der quantitative Personalbedarf beschäftigt sich dabei mit der Anzahl Personen, die zu beschaffen sind - gesondert nach Alter und Geschlecht. Wenn die Fähigkeiten bzw. Qualifikationen von Personen zur Betrachtung gelangen, was im Zusammenhang mit dem Einbezug von Schlüsselqualifikationen ins Personalmanagement von elementarer Bedeutung ist, sind die qualitativen Aspekte bzw. der qualitative Personalbedarf von Relevanz. Zur Ergänzung des quantitativen und qualitativen Personal-

bestandes werden die räumlichen und zeitlichen Aspekte benötigt. Bezüglich der Qualifikationen von Mitarbeitenden lässt sich festhalten, dass der Zeitraum einzuplanen ist, der für die Personalbeschaffung, -entwicklung und die Einarbeitung bis zur vollständigen Einsatzfähigkeit notwendig ist (vgl. Hentze/Kammel 2001: 190 f.).

6.2.2.1.1 Schlüsselqualifikationen in der Personalbedarfsermittlung

Im vorangegangenen Kapitel wurde die Relevanz des qualitativen Personalbedarfs im Zusammenhang mit Schlüsselqualifikationen aufgegriffen. Der qualitative Bedarf an Personen zeigt u. a. Art und Ausprägung der in der Unternehmung benötigten Schlüsselqualifikationen, welche sich bspw. aus dem Vergleich von Soll-Profilen (aus Funktionsbewertung) und Ist-Profilen (aus Personalbeurteilung) ableiten lassen.

6.2.2.2 Personalgewinnung

Grundsätzlich stellt die Personalgewinnung einen komplexen Entscheidungsprozess dar, der von einer Vielzahl von Entscheidungsgrößen beeinflusst wird sowie unterschiedliche Funktionen des Personalmanagements tangiert bzw. Informationen daraus benötigt (vgl. Zaugg 1996: 27). Die Personalgewinnung hat die Aufgabe, eine personelle Unterdeckung zu beseitigen und dementsprechend die benötigten Human-Ressourcen in qualitativer, quantitativer, zeitlicher und örtlicher Hinsicht zu beschaffen (vgl. Thom 2001: 120). Zur Beseitigung einer personellen Unterdeckung stehen der Unternehmung grundsätzlich zwei Arten der Personalbeschaffung offen: die interne oder externe Rekrutierung von Human-Ressourcen (vgl. Hentze/Kammel 2001: 241). Die relevanten Informationen zur Personalgewinnung können über den so genannten Informations-Mix beschafft werden, der z. B. für den externen Arbeitsmarkt die Arbeitsmarktforschung und für den internen Arbeitsmarkt die Personalforschung umfasst (vgl. Zaugg 1996:143 ff.).

In Ergänzung zu der Begründung aus Kapitel 5.1, warum die Personalbeurteilung als Element der Teilfunktion Personalgewinnung zugeordnet wird, kann an dieser Stelle im Zusammenhang mit der internen Personalbeschaffung ein weiteres Pro-Argument formuliert werden. Wie aus Abbildung 13 (Kp. 6.1) ersichtlich, resultiert aus der Personalbeurteilung ein Fähigkeitsprofil von Mitarbeitenden. Dieses Fähigkeitsprofil stellt i. d. R. für die interne Personalbeschaffung eine wichtige Entscheidungshilfe dar.

Gemäss den Ausführungen aus Kapitel 6.1 und 6.3.1 wird die Personalauswahl in der vorliegenden Arbeit als Teilelement der Personalgewinnung betrachtet und hat die Aufgaben der qualitativen Personalgewinnung wahrzunehmen.

6.2.2.2.1 Schlüsselqualifikationen in der Personalgewinnung

Bezüglich der Schlüsselqualifikationen in der Personalgewinnung kommt der Personalauswahl Priorität zu, weil die Aufgabe darin besteht, konkrete Personen aufgrund ihres Qualifikationsprofils (Ist-Profil) für eine bestimmte Stelle bzw. Funktion (Soll-Profil) auszuwählen (vgl. Kp. 6.3.1.1).

6.2.2.3 Personalentwicklung

Eine allgemeine Zielsetzung der Personalentwicklung besteht darin, die Fähigkeitsprofile der Mitarbeitenden mit den Anforderungsprofilen der Stellen zu grösstmöglicher Übereinstimmung zu bringen (vgl. Thom 2001: 121). Zu den Inhalten der Personalentwicklung können bspw. folgende Elemente aufgeführt werden (vgl. Hentze/Heinecke/Kammel 2001: 535 f.):

- Fachliche Weiterbildung,
- Führungskräftebildung und -entwicklung,
- Förderung von Teamentwicklung und Projektarbeit,
- systematische Förderung von leistungsfähigen Mitarbeitenden und
- Erlernen von Schlüsselqualifikationen.

Zur Gestaltung der Personalentwicklung gelangen vor allem die nachfolgenden vier Instrumente zur Anwendung:

- Laufbahnplanung,
- Leistungs- und Entwicklungsbeurteilung,
- Mitarbeitergespräche und Qualitätszirkel sowie
- betriebliche Bildung (inner- und ausserbetriebliche).

Die Personalentwicklung kann dabei bildungs- sowie stellenbezogene Massnahmen enthalten, die auf Informationen über die Personen (Eignungen, Neigungen), Organisationseinheiten

(Anforderungsprofile) und relevante Märkte (Arbeits- und Bildungsmärkte) basieren (vgl. Thom 1992: 1676 f.). Neben den Qualifizierungsprozess, der auf eine spezifische Person bzw. Stelle ausgerichtet ist, tritt die allgemeine Absicht, die innerbetriebliche Mobilität und Flexibilität der Mitarbeitenden zu erhöhen, um damit eine vielseitige Einsetzbarkeit zu gewährleisten (vgl. Thom 1992: 1678).

6.2.2.3.1 Schlüsselqualifikationen in der Personalentwicklung

Bei den Inhalten der Personalentwicklung im vorangegangenen Kapitel wurde das Erlernen von Schlüsselqualifikationen explizit aufgezählt. Die Personalentwicklung spielt im Zusammenhang mit den Schlüsselqualifikationen insofern eine bedeutende Rolle, dass die Anforderungen einer Stelle (Soll-Profil) als Zielgrösse für die Entwicklung der Fähigkeiten einer Person (Ist-Profil) dienen. Dabei können die Schlüsselqualifikationen aus einer längerfristigen Perspektive auch bereits vorbereitend auf die Anforderungen einer anderen Stelle ausgebildet werden. Die Absicht, die innerbetriebliche Mobilität und Flexibilität von Mitarbeitenden zu erhöhen, wird mit der Ausbildung von Schlüsselqualifikationen als überfachliche Qualifikationen sehr gut unterstützt. Bezüglich der Vermittlung von Schlüsselqualifikationen wird dem handlungsorientierten Lernen grosse Bedeutung beigemessen (vgl. Kp. 5.5).

6.2.2.4 Personaleinsatz

Die Teilfunktion „Personaleinsatz“ beschäftigt sich primär mit der konkreten Zuordnung von Mitarbeitenden zu den vorhandenen Arbeitsplätzen bzw. den zu erfüllenden Aufgaben, wobei wiederum quantitative, qualitative, zeitliche und örtliche Aspekte zu beachten sind (vgl. Thom 2001: 122). Aus Unternehmenssicht umfasst die Zielsetzung dieser Teilfunktion den Einsatz der erforderlichen Personen entsprechend ihrer Eignung, damit die betrieblichen Aufgaben möglichst termin-, qualitäts- und mengengerecht erfüllt werden können. Bei der Zuteilung der Mitarbeitenden zu den Arbeitsplätzen ist bezüglich dem qualitativen Aspekt wichtig, die vorhandenen Fähigkeiten mit den benötigten Anforderungen zu vergleichen, wobei eine möglichst genaue Passung anzustreben ist (vgl. Hentze/Kammel 2001: 475). Aus Sicht der Mitarbeitenden sollte im Zusammenhang mit dem Personaleinsatz die Zielsetzung verfolgt werden, eine Über- bzw. Unterforderung zu vermeiden. Die dazu benötigten Informationen liefern einen Vergleich der Fähigkeits- mit den Anforderungsprofilen sowie weiterführende Informationen aus der Personalbeurteilung. Bezüglich der zeitlichen und örtlichen Dimension

kann z. B. die Zunahme von flexiblen Arbeitszeitsystemen²⁸ erwähnt werden, mit welchen sich bspw. neue Mitarbeiterpotenziale (Teilzeitarbeitende) erschliessen lassen. Weitere Inhalte, welche dem Personaleinsatz zugeordnet werden können, sind (vgl. Hentze/Heinecke/Kammel: 2001 425 f. u. Thom 2001: 122 f.)

- die Einführung von neuen Mitarbeitenden,
- die Arbeitsplatz- bzw. Arbeitsgestaltung sowie
- der Arbeits- und Gesundheitsschutz.

Zur ausführlicheren Auseinandersetzung mit einzelnen dieser Punkte finden sich z. B. bei Hentze/Heinecke/Kammel (2001: 425 ff.), Scholz (2000) oder Ulich (2001) weitere Informationen.

6.2.2.4.1 Schlüsselqualifikationen im Personaleinsatz

In Bezug auf die Schlüsselqualifikationen ist der qualitative Aspekt des Personaleinsatzes von Relevanz. Die Absicht besteht darin, die Personen aufgrund ihrer Fähigkeitsprofile auf den Stellen einzusetzen, deren Anforderungsprofile möglichst eine genaue Passung zu den vorhandenen Fähigkeiten bzw. Schlüsselqualifikationen aufweisen (Soll-Ist-Vergleich). Dies mit dem Zweck, dass die Ziele und Aufgaben einer Stelle möglichst effizient erfüllt werden.

6.2.2.5 Personalerhaltung

Die Personalerhaltung zielt auf die Massnahmen bzw. Instrumente ab, die das vorhandene Personal an die Unternehmung binden sollen, um somit Austrittsentscheidungen auf Seiten der Mitarbeitenden zu verhindern (vgl. Hentze/Metzner 1995: 23). Eine bestimmte natürliche Fluktuation lässt sich i. d. R. nicht vermeiden, wobei eine „Nullfluktuation“ aufgrund der so genannten Betriebsblindheit, welche bei langjährigen Mitarbeitenden auftreten kann auch nicht erstrebenswert ist. Der Einsatz von Instrumenten der Personalerhaltung soll die Leistungsabgabe der Mitarbeitenden stimulieren und allenfalls zu einer Effizienzsteigerung in der Aufgabenerfüllung führen (vgl. Thom 2001: 123). Zur Stimulierung der Leistungsabgabe kann grundsätzlich zwischen materiellen und immateriellen bzw. nicht-monetären und monetären Anreizen differenziert werden. Aufgrund von Flexibilisierungsbestrebungen und der

²⁸ Weiterführende Informationen bezüglich flexibler Arbeitszeitsysteme finden sich z. B. bei Blum (1999).

stärkeren Leistungsorientierung in der Vergütung haben sich bezüglich der monetären Anreize bspw. neue Entlohnungsformen mit grösseren variablen Gehaltsanteilen entwickelt (vgl. z. B. Femppel/Zander 2000). In Bezug auf die beiden Formen der monetären und nicht-monetären Anreize lässt sich z. B. nachfolgend aufgeführte Kategorisierung vornehmen (vgl. Hentze/Heinecke/Kammel 2001 537):

Monetäre Anreize:

Basisentlohnung, Leistungsentlohnung, Betriebliche Sozialleistungen, Betriebliches Vorschlagswesen.

Nicht-monetäre Anreize:

Soziale Kommunikation, Gruppenmitgliedschaft, Arbeitsinhalt, Führung, Arbeitszeitregelung, Arbeitsplatzgestaltung, Personalentwicklung sowie die Laufbahnplanung.

Bei den betrieblichen Anreizsystemen bzw. den darin enthaltenen Elementen hat sich die Unterscheidung in intrinsische (durch Arbeit bzw. Arbeitsinhalt) und extrinsische (v. a. durch monetäre Anreize) Motivation der Mitarbeitenden etabliert (vgl. Thom 2001: 123). Diesbezüglich ist bei kombinierten Anreizsystemen darauf zu achten, dass die intrinsische Motivation nicht durch die extrinsische Motivation verdrängt wird (vgl. Frey/Osterloh 2000: 26 ff.). Zudem sind bei der Ausgestaltung von Anreizsystemen die Wertvorstellungen der Mitarbeitenden und deren Wandel zu beachten.

6.2.2.5.1 Schlüsselqualifikationen in der Personalerhaltung

In der Personalerhaltung können Schlüsselqualifikationen im Zusammenhang mit nicht-monetären Anreizen aus der Personalentwicklung eine Rolle spielen. Wie im Kapitel zu den Schlüsselqualifikationen und dem Kapitel zur Personalentwicklung erwähnt wurde, zielt die Ausbildung von Schlüsselqualifikationen bei Mitarbeitenden auch auf eine flexible Einsetzbarkeit ausserhalb der aktuellen Position ab und kann dadurch aus der Sichtweise von Mitarbeitenden als nicht-monetärer Anreiz kategorisiert werden. Damit verbunden ist ebenso die Erhaltung einer Arbeitsmarktfähigkeit von Personen ausserhalb der Unternehmung, bei welcher sie aktuell beschäftigt sind. Die Ausgestaltung von Anreizsystemen innerhalb einer Organisation soll der Gefahr entgegenwirken, dass die Mitarbeitenden die Unternehmung verlassen.

6.2.2.6 Personalfreistellung

Die Personalfreistellung beschäftigt sich mit der Beseitigung eines personellen Überhangs innerhalb einer Organisation unter quantitativen, qualitativen, zeitlichen und örtlichen Aspekten (vgl. Thom 2001: 124). In Bezug auf mögliche Gründe für eine Personalfreistellung lässt sich nachfolgend dargestellte Kategorisierung anfügen (vgl. Scholz 2000: 548):

- personenbedingte Freistellung,
- betriebsbedingte Freistellung sowie
- verhaltensbedingte Freistellung.

Jeden dieser drei Kategorien von möglichen Ursachen zur Personalfreisetzung lassen sich mannigfaltige Tatbestände zuordnen, welche an dieser Stelle nicht näher erläutert werden. In allen Fällen der Beseitigung einer personellen Überdeckung sind vorhandene rechtliche Aspekte zu beachten, welche sich für den Wirtschaftsraum Schweiz im Arbeitsgesetz (vgl. z. B. Rehbindler 2001) und im Obligationenrecht (vgl. z. B. Weimar 2000) wieder finden. Zur Personalfreistellung bieten sich grundsätzlich zwei Möglichkeiten an, nämlich die so genannte interne Freistellung durch eine Änderung der bestehenden Arbeitsverhältnisse oder die externe Freistellung durch die Beendigung von bestehenden Arbeitsverhältnissen (vgl. Hentze 1995: 269). Bezüglich des quantitativen Aspekts bei der Freistellung kann die einzelfallbezogene und die gruppenbezogene Freistellung von Mitarbeitenden differenziert werden (vgl. Scholz 2000: 547 ff.). Durch die höhere Dynamik in den betrieblichen Umsystemen haben sich auch bezüglich der Personalfreistellung flexiblere Systeme etablieren können. Bei Thom (2001: 124) findet sich in diesem Zusammenhang der indirekte Personalabbau, wofür Beispiele wie Nicht-Verlängerung von Zeitarbeitsverträgen, Abbau von Personalleasing oder verstärkter Stellenwechsel innerhalb einer Unternehmung stehen. Im Rahmen einer sozialverträglichen Personalfreistellung sind Themen wie bspw. Sozialpläne für gruppenbezogene Freistellung und Outplacement für einzelfallbezogene Freistellung zu beachten.

6.2.2.6.1 Schlüsselqualifikationen in der Personalfreistellung

Grundsätzlich resultieren Personalfreistellungsentscheide ebenfalls aus einem Soll-Ist-Vergleich zwischen Anforderungs- und Fähigkeitsprofilen. An dieser Stelle wird von den beiden Möglichkeiten der Personalfreistellung ausschliesslich die externe Freistellung betrachtet. Die externe Personalfreistellung sollte aus Sicht des Verfassers diejenige Variante darstellen, die

ausschliesslich in unausweichlichen Situationen von einer Unternehmung verwendet wird, wenn keinerlei Personalbedarf und damit verbunden Personaleinsatzmöglichkeiten bzw. Weiterbeschäftigungsmöglichkeiten für Mitarbeitende bestehen. In Härtefällen, bei denen die Chance von potenziellen Freistellungskandidaten, auf dem Arbeitsmarkt eine neue Anstellung zu finden, sehr gering ist, sollten Unternehmungen aus einer ideellen, persönlichen Ansicht des Autoren auch bestimmte soziale Funktionen wahrnehmen.

6.2.3 Querschnittsfunktionen

Wie im Kapitel 6.2 bereits erwähnt, ist eine Eigenschaft der nachfolgend aufgeführten Querschnittsfunktionen des Personalmanagements, dass sie die im vorangegangenen Kapitel erläuterten Prozessfunktionen beeinflussen können. Zudem sind Informationen aus den Querschnittsfunktionen für die Erfüllung der Aufgaben in den Prozessfunktionen von Relevanz.

6.2.3.1 Personalcontrolling

Die Zunahme der Bedeutung des Personalcontrollings in der betrieblichen Praxis lässt sich dadurch begründen, dass die Wichtigkeit des Personals und folglich des Personalmanagements als strategische Erfolgsfaktoren in vielen Unternehmungen erkannt wurde (vgl. Thom/Blunck 1995: 38 f.). Bei Betrachtung der Literatur konnte sich bezüglich der Abgrenzung des Personalcontrollingbegriffs und der beinhalteten Aufgaben bis anhin kein einheitliches Verständnis durchsetzen (vgl. Zaugg 1996: 40). Deshalb wird an dieser Stelle eher allgemein formuliert, dass das Personalcontrolling zur Unterstützung der Planung, Steuerung, Kontrolle und Informationsversorgung aller personalwirtschaftlicher Aktivitäten bzw. der damit beauftragten Aufgabenträger dient (vgl. Thom 2001: 125). Auf einer übergeordneten Ebene kommt dem Personalcontrolling auch eine Schnittstellen-Funktion zu anderen Unternehmensbereichen zu. Bezüglich einer Kategorisierung des Personalcontrollings lassen sich die drei nachfolgend dargestellten Ebenen differenzieren (vgl. Zaugg 1996: 44):

- Effektivitätscontrolling,
- Effizienzcontrolling und
- Kostencontrolling.

Derselben Quelle entstammen die zwei so genannten „Ansatzpunkte zur Strukturierung des Personalcontrollings“ (vgl. Zaugg 1996: 44):

- Ergebnisorientierung und
- Prozessorientierung.

Im Rahmen des Personalcontrollings haben sich mittlerweile differenzierte Kennzahlensysteme entwickelt, welche im Sinne eines kybernetischen Regelkreises²⁹ zur Anwendung gelangen sollten (vgl. Thom 2001: 125 u. Thom/Cantin 1992: 189).

6.2.3.1.1 Schlüsselqualifikationen im Personalcontrolling

Im Zusammenhang mit Schlüsselqualifikationen spielt bspw. das Bildungscontrolling als Teilelement des Personalcontrolling eine zentrale Rolle in Bezug auf die aus dem Soll-Ist-Vergleich zwischen Anforderungsprofilen und Fähigkeitsprofilen resultierenden Personalentwicklungsmassnahmen.

6.2.3.2 Personalmarketing³⁰

Das primäre Ziel der Querschnittfunktion „Personalmarketing“ kann mit der Schaffung bzw. Erhaltung von günstigen Voraussetzungen zur Erhöhung bzw. Beibehaltung der Attraktivität einer Organisation auf dem internen sowie externen Arbeitsmarkt beschrieben werden. Damit beabsichtigt die Unternehmung ihre Chancen zu erhöhen, qualifiziertes und motiviertes Personal zu gewinnen und/oder zu erhalten. Das Personalmarketing knüpft an Grundüberlegungen aus dem Marketing an und versucht, die Personalmarketing-Massnahmen auf die Interessen und Bedürfnisse von Zielgruppen auszurichten. In Bezug auf die Personalmarketing-Massnahmen lassen sich eine Informationsseite und eine Aktionsseite unterscheiden. Die Informationsseite repräsentiert die notwendige Gewinnung von Informationen, welche die

²⁹ „Der kybernetische Ansatz erweist sich als eine geeignete Sichtweise zur Analyse des Zusammenspiels von Führungsteilfunktionen (zum Beispiel Planungs- und Kontrollsystemen). In diesem Sinne dienen Planungsaktivitäten der zielgerichteten Steuerung eines sozio-ökonomischen Systems (Vorwärtskopplung) [Feed-Forward-Steuerung]. Nach Ausführung des Aktivitätsplanes erfolgen Rückkopplungen (Kontrollmassnahmen als Rückwärtskopplungen [Feed-Back-Steuerung]), so daß sich der kybernetische Regelkreis schließt.“ (Thom/Cantin 1992: 189).

³⁰ Das Kapitel ist in Anlehnung an Thom (2001: 126 f.) sowie Thom/Zaugg (1994: 72 ff.) formuliert.

Basis für das Ergreifen von sinnvollen und wirkungsvollen Marketing-Massnahmen im Personalmanagement darstellen. Die dafür benötigten Informationen können z. B. mit Hilfe von Arbeitsmarkt-, Berufs- oder Mobilitätsforschung sowie mit Erkenntnissen aus dem Personalcontrolling erarbeitet werden. Bezüglich der Aktionsseite besteht die Verbindung zum Marketingdenken in der Betrachtung und Behandlung der existierenden bzw. potenziellen Arbeitnehmer als Kunden des Personalmanagements. Das hat zur Folge, dass ein so genannter Personalmarketing-Mix (z. B. bestehend aus Rekrutierungs-Mix u. Kommunikations-Mix) in Analogie zum Marketing-Mix zur Anwendung gelangt. Durch die Anwendung eines Kommunikations-Mixes kann bspw. das Ziel verfolgt werden, mit Hilfe von Kommunikationsmassnahmen ein angestrebtes Image (intern u. extern) zu übertragen bzw. zu fördern. Im Gegensatz zu früheren Publikationen, in welchen Personalmarketing im Extremfall mit Personalwerbung gleichgestellt wurde, gelangt es heute umfassender und integrativer zur Betrachtung. Das entspricht auch der Sichtweise in der vorliegenden Arbeit.

6.2.3.2.1 Schlüsselqualifikationen im Personalmarketing

Allenfalls kann z. B. die Bedeutung, welche eine Unternehmung den Schlüsselqualifikationen beimisst, im Zusammenhang mit dem Personalmarketing-Mix bzw. Kommunikations-Mix als positives Image förderndes Element Verwendung finden.

6.2.3.3 Personalinformation

Die Querschnittsfunktion „Personalinformation“ weist relativ starke Überschneidungen zu den Teilfunktionen „Personalcontrolling“ und „Personalmarketing“ auf. Die Entscheidung, die Personalinformation trotzdem als eigenständige Teilfunktion zu betrachten, kann z. B. durch die Bedeutung von Informationen für die angestrebte Zielerreichung der Unternehmung unterstützt werden (vgl. Hentze/Metzner 1995: 298). Mit anderen Worten: es ist innerhalb einer Unternehmung entscheidend, dass die richtigen Informationen, in der erforderlichen Quantität und Qualität, zur richtigen Zeit, am richtigen Ort zur Verfügung stehen. Diese angestrebte, angemessene Informationsbasis ist für betriebliche Entscheidungsprozesse sowie für inner- und ausserbetriebliche Kommunikationsaufgaben zu erarbeiten.

In Anlehnung an die Phasen des Entscheidungsprozesses bei Picot/Reichwald (1991: 247 ff.) lassen sich folgende innerbetriebliche, informatorische Grundfunktionen unterscheiden:

- Planungs- und Entscheidungsunterstützung
(Entscheidungsträger mit relevanten Informationen für Willensbildung versorgen),
- Steuerungsunterstützung
(Gewährleistung Willensdurchsetzung und allfällige Modifikation der Willensbildung),
- Kontrollunterstützung
(Erkennen von Abweichungen zwischen angestrebten und erreichten Zielen),
- Dokumentation
(Nachvollziehbarkeit von Willensbildungs- und Willensdurchsetzungsprozessen)

Im Zusammenhang mit dem Einsatz von Elektronischer Datenverarbeitung (EDV) wird den elektronischen Personalinformationssystemen eine grosse Bedeutung zugeschrieben (vgl. Hentze/Metzner 1995: 343 ff.). Diesbezüglich erwähnt Thom (2001: 127), dass sich für die innerbetriebliche Kommunikation elektronische Medien sehr gut eignen, wobei die Gefahr einer Informationsüberflutung zu beachten und zu vermeiden ist. Auf Seiten der Mitarbeitenden besteht ein immer stärkeres Informationsbedürfnis und deshalb ist der Mitarbeiterzeitschrift bzw. der darin enthaltenen Hintergrundinformationen trotz des Aufkommens von elektronischen Medien (z. B. E-Mail oder Intranet) keines Falls weniger Bedeutung beizumessen.

6.2.3.3.1 Schlüsselqualifikationen in der Personalinformation

Die Anforderungsprofile (Soll-Profile) und die Fähigkeitsprofile (Ist-Profile) sowie die Ergebnisse aus deren Soll-Ist-Vergleich werden von der Personalinformation für die anderen Teilfunktionen in der benötigten Form aufbereitet. Die Personalinformation erfüllt somit die im vorangegangenen Kapitel erwähnten Aufgaben auch bezüglich der Schlüsselqualifikationen als Bestandteile der Ist- und Soll-Profile.

6.2.3.4 Organisation des Personalmanagements

Die Organisation des Personalmanagements kann mit allen Tätigkeiten und Ergebnissen umschrieben werden, welche die Strukturierung im Personalbereich betreffen bzw. eine zielorientierte Ordnung anstreben (vgl. Hentze/Kammel 2001: 101). Diese Querschnittfunktion bezweckt folglich, das Zusammenspiel, d. h. die Arbeitsteilung und Koordination der verschiedenen Aufgabenträger im Personalmanagement zu regeln. Die Aufgabenträger des Personalmanagements können wie folgt gruppiert werden (vgl. Thom 2001: 127):

- innerbetriebliche Spezialisten,
- Führungskräfte auf verschiedenen Ebenen sowie
- externe Dienstleister (Berater für Personalbeschaffung, Outplacement, etc.).

Bezüglich der Organisationsform findet sich bei Scholz (2000: 193 ff.) eine methodische Systematisierung, die einerseits eine zentrale einer dezentralen Lösung und andererseits eine universalistische einer partizipativen Form gegenüberstellt. Daraus resultiert eine „2x2-Matrix“ mit vier grundsätzlich möglichen Organisationsformen. Es existieren keine empirisch fundierten Aussagen, welche dieser vier Formen in welchen Situationen anzuwenden ist. Bei einer zentralen Lösung finden alle Personalaktivitäten in einer zentralen Personalabteilung statt, an die sich die Führungskräfte bei Bedarf wenden können. Eine dezentrale Ausgestaltung der Organisation des Personalmanagements hingegen beinhaltet mehrere Personalabteilungen auf unterschiedlichen Hierarchiestufen bis hin zu den so genannten Personalreferenten³¹. Die universalistische Ausrichtung bezeichnet eine Organisationsform, in der die Personalarbeit weitgehend in der Personalabteilung stattfindet. Im Gegensatz dazu bezeichnet eine partizipative Lösung eine Verteilung der Aufgaben des Personalmanagements auf die jeweiligen Führungskräfte. Zur Orientierung der spezifischen Situation in der Schweiz kann auf die Quelle „Organisation des Personalmanagements“ von Thom/Zaugg (2000) verwiesen werden. Für die konkrete Ausgestaltung des Personalmanagements sind unterschiedliche Organisationsformen vorstellbar, wie bspw. die funktionale Organisation, die Personalabteilung als Wertschöpfungscenter oder gar eine virtuelle Personalabteilung (vgl. z. B. Hentze/Kammel 2001: 101 ff. sowie Scholz 2000: 197 ff.).

³¹ Vgl. Ausführungen zu Personalreferenten z. B. bei Hentze/Kammel (2001 109 f.) oder Bühner (1997: 410).

6.2.3.4.1 Schlüsselqualifikationen und Organisation des Personalmanagements

Die Bedeutung von Schlüsselqualifikationen im Zusammenhang mit der Organisation des Personalmanagements sieht der Verfasser höchstens in den vorhandenen Schlüsselqualifikationen bei den Aufgabenträgern dieser Teilfunktion. Je nach Ausprägung der Qualifikationen bei den Aufgabenträgern, kann allenfalls eine mehr oder weniger sinnvolle Organisation (Aufbau- und Ablauforganisation) des Personalmanagements resultieren.

6.3 Michigan-Ansatz des Personalmanagements

Der Michigan-Ansatz des Personalmanagements beschäftigt sich primär mit einer strategischen Perspektive im Zusammenhang mit dem Management der Human-Ressourcen, wobei eine integrative Verknüpfung von Unternehmensstrategie und -zweck, Organisationsstruktur und Human Resource Management angestrebt wird (vgl. Liebel/Oechsler 1994: 6). Diese drei Kernelemente stehen somit in wechselseitigen Beziehungen zueinander und werden unter Berücksichtigung der relevanten Umweltfaktoren (wirtschaftliche, politische u. kulturelle Einflüsse) im Sinne eines „best fit“ bestmöglich aufeinander abgestimmt (vgl. Tichy/Fombrun/Devanna 1984: 35; vgl. Parallelen zu Kp. 3.2.1). Zur Illustration dieser Ausführungen dient die folgende Übersicht zu den Erfolgskomponenten eines Human Resource Managements mit den dafür relevanten Umweltfaktoren:

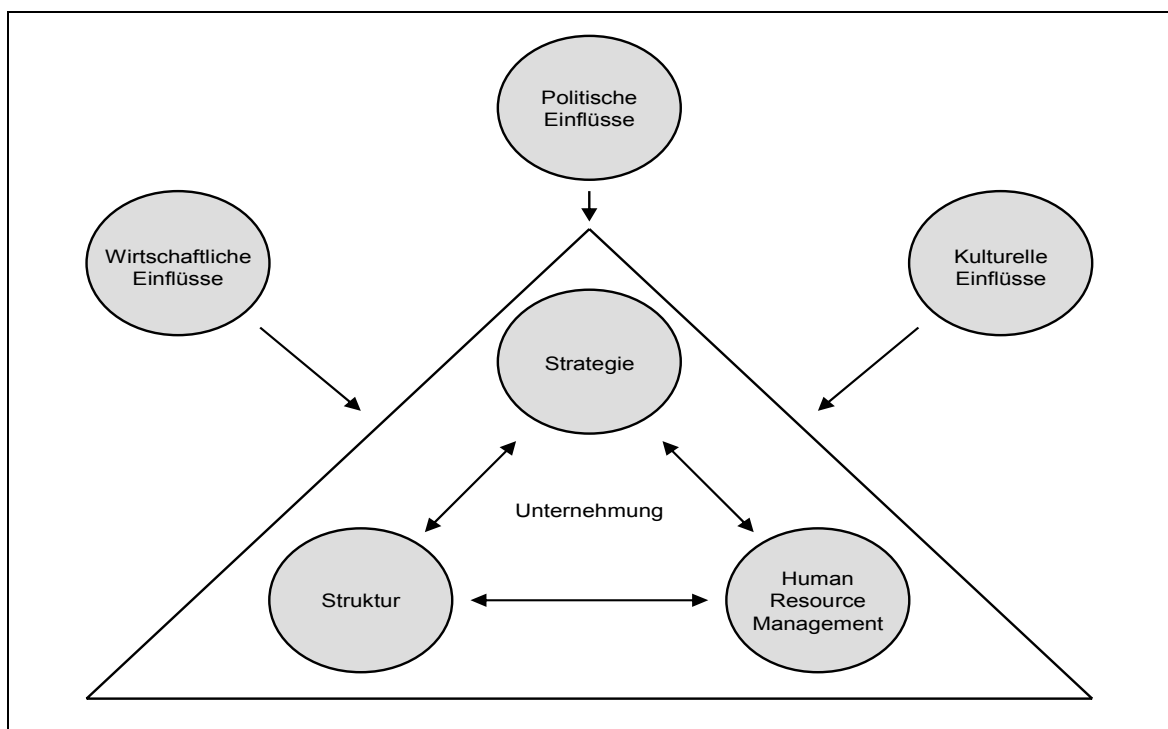


Abbildung 16: Erfolgskomponenten des Human Resource Management (vgl. Tichy/Fombrun/Devanna 1982: 48)

Wie bereits erwähnt (vgl. Kp. 1.1.2 u. 6.1), gelangt das Human Resource Management im Michigan-Ansatz durch die vier Teilfunktionen „Personalauswahl“ (selection), „Personalbelohnung“ (rewards), „Personalentwicklung“ (development) und „Leistungsbeurteilung“ (appraisal) zur Darstellung. Obwohl die genannten Funktionen auf einer strategischen, einer managerialen und einer operativen Ebene relevant sind, kommt im Michigan-Ansatz der strategischen Perspektive besondere Bedeutung zu (vgl. Staehle 1991: 728). Das in unten stehender Grafik dargestellte Element „Leistung“ ist gemäss Elšik (1992: 130; vgl. Kp. 1.1.2) in diesem System die abhängige Variable, auf die hin die vier Teilfunktionen auszurichten sind.

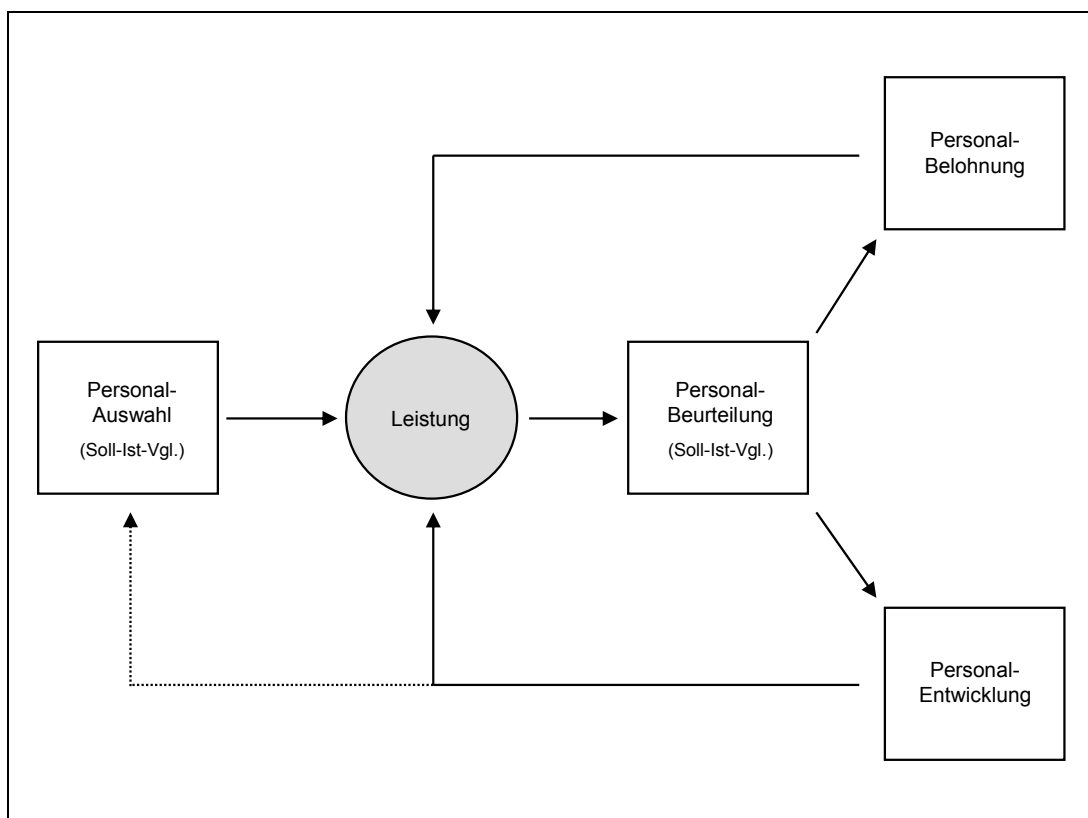


Abbildung 17: Human Resource Cycle im Michigan-Ansatz (vgl. Tichy/Fombrun/Devanna 1982: 50)

Die strategische Personalauswahl im Michigan-Ansatz beinhaltet die Bestimmung und Ausgestaltung eines Auswahlsystems zur Steuerung der internen Personalbewegungen sowie zur strategiegerechten Planung des Personalbedarfs (vgl. Liebel/Oechsler 1994: 8). Im Hinblick auf Kapitel 6.3.1 dürfen die manageriale und operative Ebene, um die Begriffe aus dem Michigan-Ansatz aufzugreifen, keinesfalls vernachlässigt werden. Die strategische Personalbeurteilung, welche die Beurteilungsprozesse innerhalb einer Unternehmung umfasst, ist im Michigan-Ansatz im Zentrum des Human Resource Cycles angeordnet. Diese Schlüsselposition lässt sich darin begründen, dass zur Erfüllung der restlichen Teilfunktionen des

Personalmanagements die Resultate aus der Personalbeurteilung auf der strategischen, managerialen und operativen Ebene von Bedeutung sind (vgl. Liebel/Oechsler 1994: 8). Die strategische Ebene der Personalauswahl und der Personalbeurteilung spielen auch im Zusammenhang mit der Integration von Schlüsselqualifikationen eine wichtige Rolle, weil dadurch die langfristig angestrebte Ausrichtung der Unternehmung Berücksichtigung findet (vgl. auch Kp. 6.2.1.1). Die Verbindung des Human Resource Cycles mit den Überlegungen bezüglich Anforderungsprofilen und Fähigkeitsprofilen aus Kapitel 6.1 stellen die nachfolgenden Aussagen her. In den beiden Teilfunktionen „Personalauswahl“ und „Personalbeurteilung“ wird jeweils der in Kapitel 6.1 angesprochene Vergleich zwischen Ist- und Soll-Profilen vorgenommen. Zusammen mit den Teilfunktionen „Personalbelohnung“ und „Personalentwicklung“ sowie der abhängigen Variablen „Leistung“ ergibt sich mittels Bezug der Wirkungsbeziehungen zwischen diesen Elementen der zuvor abgebildete Human Resource Cycle.

Bezüglich der Erläuterung der beiden Teilfunktionen „Personalbelohnung“ und „Personalentwicklung“ aus dem Michigan-Ansatz, wird auf das Kapitel 6.2 verwiesen, welches die Systematik der Funktionen des Personalmanagements nach Thom (2001) enthält. Dabei wird die Personalbelohnung aus dem Michigan-Ansatz der Teilfunktion „Personalerhaltung“ (vgl. Kp. 6.2.2.5) bei Thom zugeordnet. Die Personalentwicklung stellt bei Thom eine Prozessfunktion dar (vgl. Kp. 6.2.2.3).

6.3.1 Personalauswahl

Im Kapitel 6.1 wurde bereits die allgemeine Absicht der Personalauswahl erwähnt, nämlich unter den Bewerbenden diejenige Person auszuwählen, deren Fähigkeitsprofil am besten mit dem Anforderungsprofil der zu besetzenden Stelle übereinstimmt.

Grundsätzlich besteht die Möglichkeit, Personen für eine offene Stelle auf dem internen oder externen Arbeitsmarkt zu suchen (vgl. Kp. 6.2.2.2). Wenn für die ausgeschriebene Stelle eine bestimmte Anzahl an Bewerbungen übertroffen wird, stellt die erste Aufgabe eine Personalauswahl dar, welche sich i. d. R. mit der Analyse der Bewerbungsunterlagen befasst (vgl. Scholz 2000: 467). In einem nächsten Schritt werden die bei den Bewerbenden vorhandenen Fähigkeiten (inkl. Schlüsselqualifikationen) erfasst und beurteilt, damit der Soll-Ist-Vergleich mit dem Anforderungsprofil ermöglicht wird (vgl. Kp. 6.1 Abb. 13). Zur Erfassung und Beurteilung der Qualifikationen stehen unterschiedliche Möglichkeiten bzw. Instrumente der Personalauswahl zur Verfügung, welche methodisch betrachtet vom unsystematischen

Bewerbungsgespräch bis zum Assessment-Center (aus unterschiedlichen situativen Verfahren vgl. Kp. 5.4.1 Abb. 11) von unterschiedlicher Güte sind. Diesbezüglich lässt sich nachfolgende Aussage hinzufügen: Je systematischer die Qualifikationsprofile erhoben werden, desto höher ist die Erfolgswahrscheinlichkeit bei der Personalauswahl (vgl. Lueger 1996a: 361). Im Zusammenhang mit dem integrierten Personalmanagement lässt sich diesbezüglich anfügen, dass zur Erfassung der Qualifikationsprofile möglichst viele identische Kriterien - im Vergleich mit der Personalbeurteilung und der Funktionsbewertung - anzuwenden sind. Im Kapitel 5.4.1 zur Erfassung und Beurteilung von Schlüsselqualifikationen wurden diagnostische Bausteine zur Personalauswahl nach Eilles-Matthiessen u. a. (2002: 37) vorgestellt. Wie der Name bereits impliziert, weisen diese Bausteine allgemeingültigen Charakter für die Personalauswahl auf. Abbildung 13 in Kapitel 5.4.1 illustriert die Möglichkeiten, welche zur Bestimmung von Fähigkeitsprofilen in der Personalauswahl angewandt werden können und folglich auch für das vorliegende Kapitel von Relevanz sind. Für eine detaillierte Erläuterung der einzelnen Verfahren wird auf die zahlreich vorhandene betriebswirtschaftliche und personalpsychologische Literatur verwiesen (vgl. z. B. Hentze/Kammel 2001 298 ff., Lueger 1996a: 363 ff., Scholz 2000: 477 ff., Schuler/Höft 2001: 93 ff., Höft/Funke 2001 135 ff. sowie Schuler/Marcus 2001: 175 ff.). In Kapitel 5.4.2 wurde zudem ein praxisorientiertes Instrument (IESKO; vgl. Kadishi 2001: 11 ff.) für die Beurteilung von Schlüsselqualifikationen in der Personalauswahl vorgestellt.

6.3.1.1 Schlüsselqualifikationen in der Personalauswahl

Die zentrale Stellung der Personalauswahl für die Bestimmung von Fähigkeitsprofilen bei Bewerbenden und somit auch für die Bestimmung der vorhandenen Ausprägungen von Schlüsselqualifikationen wurde bereits im Kapitel zur Personalgewinnung angesprochen. In Kapitel 5.4 gelangten zwei Ansätze zur Erfassung von Schlüsselqualifikationen zur Darstellung (methodisch u. praxisorientiert). Für die gegenwärtigen Anforderungen aus dem Soll-Profil führt der Vergleich mit den Ist-Profilen der Bewerbenden zu einer Entscheidung bezüglich der Anstellung, wobei mit den Begriffen aus Kapitel 5 die Fähigkeiten, Fertigkeiten, Fachkenntnisse sowie die Schlüsselqualifikationen ausschlaggebend sind (bisher wurde aus darstellerischen Gründen vereinfachend von Fähigkeiten gesprochen). Die Bedeutung von Schlüsselqualifikationen steigt weiter an, wenn beim Auswahlentscheid eine längerfristige Perspektive (bspw. potentielle Veränderungen im Arbeitsumfeld, in der Branche oder Organisationsstruktur) in Betracht gezogen wird, in welcher sich die Anforderungen von Stellen

verändern können (vgl. Eilles-Matthiessen u. a. 2002: 20). Die Prognosen über künftige Anforderungen von Stellen sind mit Unsicherheit behaftet. Darin liegt bspw. der Wert von Schlüsselqualifikationen, weil diese überfachlichen Qualifikationen Mitarbeitende dazu befähigen können, sich im Zeitablauf ändernde Aufgaben zu bewältigen. Zudem können mit Schlüsselqualifikationen aus dem Bereich Motivation, die Übereinstimmung von Bedürfnissen, Zielen und Werten zwischen den Bewerbenden und der Organisation abgeklärt werden (vgl. Eilles-Matthiessen u. a. 2002: 20 f.). Das stellt für die zukünftige Leistungserbringung keinesfalls einen unbedeutenden Faktor dar.

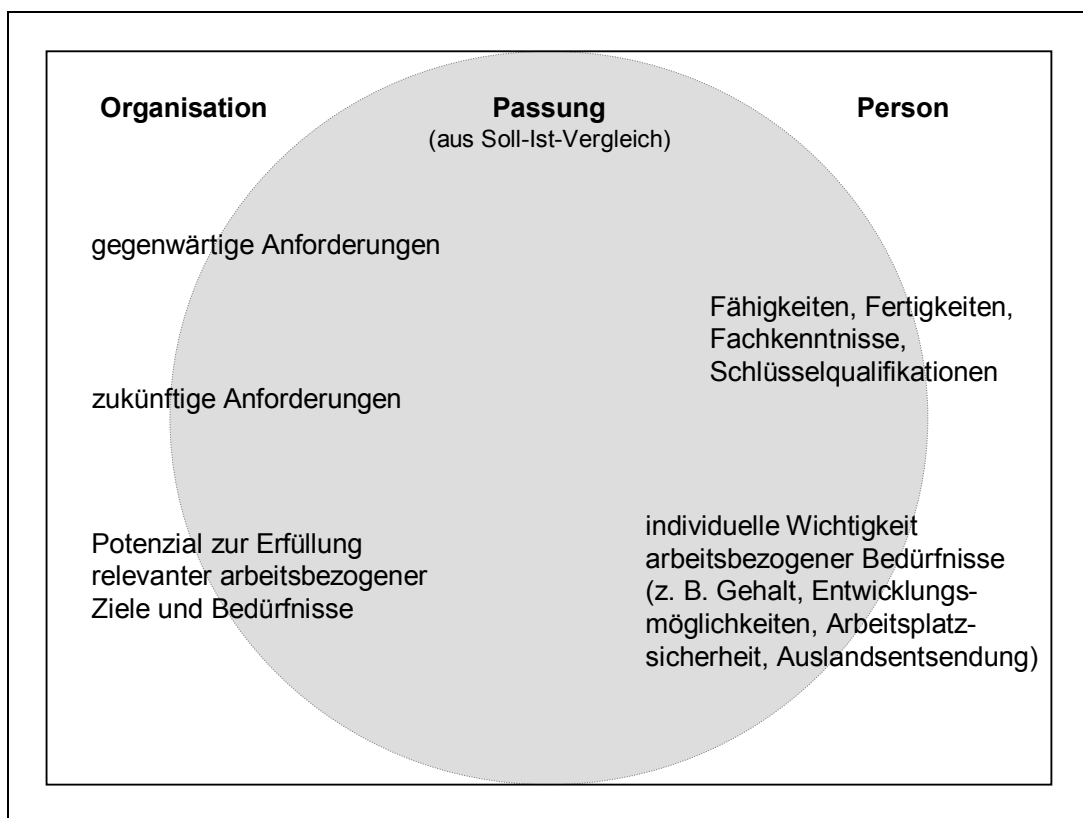


Abbildung 18: Passung zwischen Person und Organisation (vgl. Eilles-Matthiessen u. a. 2002: 20)

Zusammenfassend stellt die oben stehende Abbildung die relevanten Ebenen der Passung zwischen Organisationen und Personen dar.

6.3.2 Personalbeurteilung

Die Personalbeurteilung bzw. Mitarbeitenden-Beurteilung lässt sich allgemein umschreiben als Oberbegriff für Verfahren, „mit denen Persönlichkeit bzw. Persönlichkeitselemente und/oder das Leistungsergebnis sowie das Leistungs-, Führungs- und soziale Verhalten beurteilt werden.“ (vgl. Hentzen/Kammel: 2001 278). Die grundsätzlichen Verwendungszwecke, die mit

der Personalbeurteilung verfolgt werden, sind nachfolgend dargestellt (vgl. Hentze/Kammel 2001: 279 f., Curth/Lang 1991: 3 f. u. Domsch/Gerpott 1992: 1631 ff.):

- Gehalts- und Lohndifferenzierung,
- Beratung von Mitarbeitenden,
- Massnahmen der Weiterbildung (Bildungsbedarf, Bildungsbedürfnisse, Erfolgskontrolle),
- Grundlage von Auswahlentscheidungen (Beförderung, Versetzung, Entlassung),
- Überprüfung von Auswahlentscheidungen,
- Förderung von Kommunikationsbeziehungen und
- Befriedigung von Informationsbedürfnissen.

Wie bereits die Funktionsbewertung in Kapitel 4.2, lässt sich methodisch betrachtet auch die Personalbeurteilung in summarische und analytische Verfahren unterteilen (vgl. z. B. Hentze/Metzner 1995: 93 ff. u. Crisand/Stephan 1994: 49 ff.):

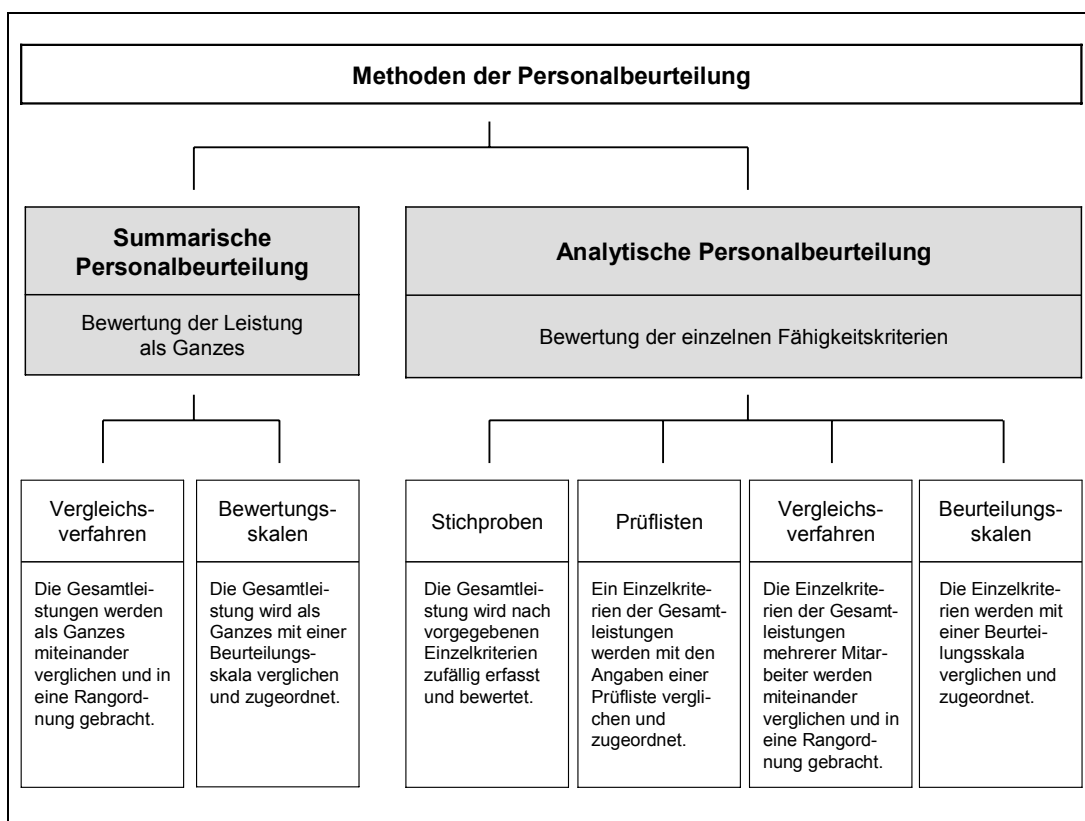


Abbildung 19: Methoden der Personalbeurteilung (vgl. Zander 1970: 96)

Mit Hilfe der summarischen Personalbeurteilung wird versucht, die Leistung in ihrer Gesamtheit zur erfassen, wobei als Ergebnisse von summarischen Bewertungen bspw. Rangreihen mit Mitarbeitenden resultieren können (vgl. Hentze/Metzner 1995: 93). Bei der analytischen Personalbeurteilung gelangen einzelne Merkmale für die Bewertung der Leistung zur Anwendung. Durch das Summieren der Einzelwerte aus den Beurteilungskriterien ergibt sich als Resultat ein Gesamturteil bzw. Gesamtwert der Leistung von Mitarbeitenden (vgl. Hentze/Metzner 1995: 94). Über diesen Umweg der Leistungserfassung kann auf die Fähigkeiten der Mitarbeitenden geschlossen werden (vgl. Kappel 1993: 96). Für diese Arbeit besteht das primäre Ziel der Personalbeurteilung - in Ergänzung zur Funktionsbewertung - die Übereinstimmung der Fähigkeiten von Mitarbeitenden mit den Anforderungen der von ihnen besetzten Funktionen bzw. Arbeitsplätzen zu überprüfen (vgl. Kp. 6.1). Die Personalbeurteilung erfolgt in vielen Fällen durch den direkten Vorgesetzten, obwohl auch diesbezüglich in letzter Zeit neuere Ansätze, wie z. B. das Konzept der 360-Grad-Beurteilung, entwickelt wurden (vgl. z. B. Scherm 2002 u. Edward 2000). Gemäss dem Human Resource Cycle führen in der Personalbeurteilung festgestellte Defizite in den Fähigkeitsprofilen i. d. R. zu Massnahmen der Personalentwicklung. Abschliessend lässt sich entsprechend der Aussage bei der Personalauswahl auch für die Personalbeurteilung nachfolgendes Postulat formulieren: Je systematischer das Vorgehen durchgeführt wird, desto grösser die Wahrscheinlichkeit für eine hohe Qualität der Entscheidung in der Leistungsbeurteilung (vgl. Lueger 1996b: 392). Die systematische Erfassung der Beurteilungskriterien ermöglicht bspw. eine bessere Nachvollziehbarkeit des Vorgehens bei der Beurteilung und erleichtert zudem die Kommunikation der Ergebnisse gegenüber den Mitarbeitenden. Im Zusammenhang mit dem integrierten Personalmanagement lässt sich zudem anfügen, dass zur Beurteilung der Leistung möglichst viele identische Kriterien - im Vergleich mit der Personalauswahl und der Funktionsbewertung - anzuwenden sind.

6.3.2.1 Schlüsselqualifikationen in der Personalbeurteilung

Die Personalbeurteilung stellt ein sich regelmässig wiederholender Vorgang innerhalb einer Organisation dar (i. d. R. einmal pro Jahr). Aufgrund der dabei festgestellten Ist-Profile können im Vergleich mit den Soll-Profilen die notwendigen Bildungsmassnahmen, auch in Bezug auf Schlüsselqualifikationen, festgelegt werden. Die Informationen von zwei unterschiedlichen Beurteilungszeitpunkten können bspw. in der Querschnittfunktion Personalcontrolling (Bildungscontrolling) Verwendung finden (vgl. Kp. 6.2.3.1.1). Grundsätzlich korrespondieren

bestimmte Ziele der Personalbeurteilung mit Zielen der Personalauswahl. Ein Unterschied zwischen Personalauswahl und Personalbeurteilung besteht darin, dass i. d. R. Mitarbeitende von ihren Vorgesetzten beurteilt werden, welche zum Zeitpunkt der Beurteilung über bessere Kenntnisse die Person betreffend verfügen als zum Zeitpunkt der Personalauswahl. Aufgrund der Resultate aus der Personalbeurteilung können bspw. Personalentwicklungsmassnahmen (vgl. Kp. 6.2.2.3) eingeleitet werden, allenfalls zeigt sich im Zusammenhang mit der Teilfunktion Personaleinsatz (vgl. Kp. 6.2.2.4), dass die Person potenziell für eine andere Stelle geeignet ist oder im Extremfall wird festgestellt, dass für die Person in Zukunft keine entsprechende Position in der Unternehmung vorhanden ist und Freistellungsmassnahmen (vgl. Kp. 6.2.2.6) einzuleiten sind. Durch diese Verbindungen zu anderen Funktionen des Personalmanagements kann die zentrale Stellung der Personalbeurteilung bzw. der daraus resultierenden Ist-Profile noch einmal verdeutlicht werden.

6.4 Fazit

Im Allgemeinen gibt es viele unterschiedliche Konzeptionen, welche Teilfunktionen des Personalmanagements erläutern. Für die Fragestellung der vorliegenden Arbeit wurden die Systematik des Personalmanagements nach Thom (2001; vgl. Kp. 6.2) sowie der Michigan-Ansatz des Personalmanagements nach Tichy/Fombrun/Devanna (1984; vgl. Kp. 6.3) näher betrachtet. Der Michigan-Ansatz beinhaltet explizit die beiden Teilfunktionen „Personalauswahl“ und „Personalbeurteilung“, die im Zusammenhang mit der Funktionsbewertung bzw. mit dem Soll-Ist-Vergleich von Anforderungs- und Fähigkeitsprofilen eine wichtige Stellung einnehmen. Bezüglich der Fragestellung, in welche Teilfunktionen des Personalmanagements sich Schlüsselqualifikationen integrieren lassen, eignet sich die detaillierte Systematik nach Thom (2001). Diese Systematik unterscheidet grundsätzlich drei Kategorien von Funktionen des Personalmanagements, nämlich die Metafunktion, die Prozess- und die Querschnittsfunktionen. Für jede Teilfunktion der drei Kategorien wurde in Kapitel 6.2 untersucht, inwiefern die Resultate aus dem Soll-Ist-Vergleich von Anforderungs- und Fähigkeitsprofilen von Relevanz sind. Im Anschluss wurde der Michigan-Ansatz kurz erläutert und die beiden darin enthaltenen Teilfunktionen „Personalauswahl“ und „Personalbeurteilung“ gesondert betrachtet.

7. Qualitative Befragung

Das vorliegende Kapitel 7 repräsentiert den empirischen Teil der Lizentiatsarbeit. In Kapitel 7.1 ist eine methodische Einleitung zu den möglichen Formen von empirischen Untersuchungen dargestellt. Zusätzlich erfolgt eine kurze Ausführung zu den Eigenschaften der qualitativen Untersuchung. Die Ausgangslage für die qualitative Forschung dieser Arbeit wird in Kapitel 7.2 erläutert. Das Kapitel 7.3 erläutert den Interviewleitfaden bzw. die damit beabsichtigten Ziele. Den Abschluss stellt Kapitel 7.4 dar, in welchem die Ergebnisse aus den Gesprächen in komprimierter Form wiedergegeben werden.

7.1 Allgemeines

In der Wissenschaft sind unterschiedliche empirische Vorgehensweisen denkbar. Aus diesem Grund wird mit nachfolgender Darstellung ein Überblick über mögliche Formen der Datenerfassung gegeben und in einem nächsten Schritt die in der Arbeit verwendete Methode eingeordnet.

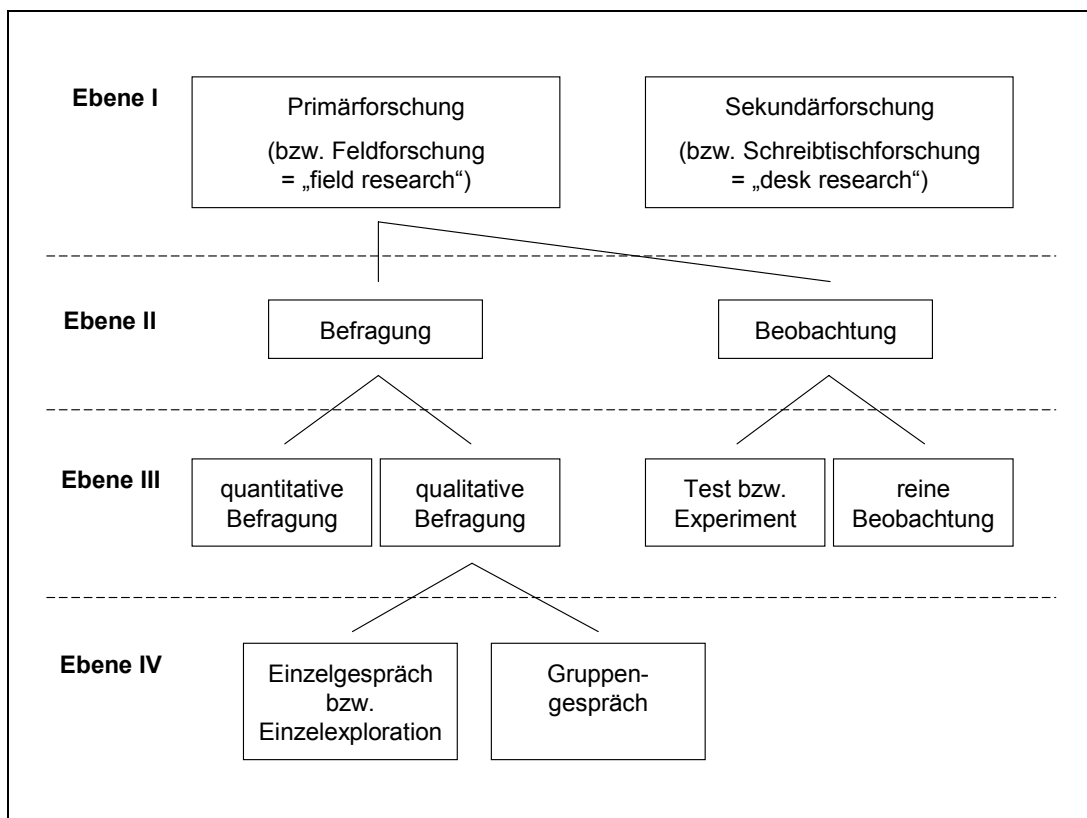


Abbildung 20: Formen der Datenerfassung (vgl. Kühn/Fankhauser 1996: 47 u. 56)

Die Ebenen I bis III werden von Kühn/Fankhauser (1996: 47) mit Grundformen der Datenerfassung bezeichnet. Die qualitative Befragung, welche in der Arbeit angewandt wird, ist in der Darstellung auf Ebene III wieder zu finden. Dabei handelt es sich um eine Unterform der Primärforschung (Ebene I). Der Begriff „qualitative Befragung“ deutet bereits darauf hin, dass sich die Untersuchungsmethode in einem nächsten Schritt der Befragung (Ebene II) zuordnen lässt. Die qualitative Befragung ihrerseits (Ebene III) wird dann auf Ebene IV weiter differenziert in (vgl. Kühn/Fankhauser 1996: 56)

- Einzelgespräche bzw. Einzelexplorationen und
- Gruppengespräche.

Für die Interviews der Lizentiatsarbeit gelangte die Form von Einzelgesprächen zur Anwendung. Ein typisches Merkmal von qualitativer Forschung ist die Offenheit. Das bedeutet, dass keine Detailfragen formuliert werden, sondern mit Hilfe eines Interviewleitfadens, der die Untersuchungsthemen enthält, ein möglichst freies Gespräch geführt wird (vgl. Kühn/Fankhauser 1996: 56 ff.). Die Strukturierung des Datenmaterials erfolgt deshalb erst nach der Befragung. Die Auswertung des Datenmaterials sollte für die Untersuchungsthemen, welche in der Arbeit in Themenblöcke gegliedert sind, zu typischen Aussagen führen. Einerseits sind das Ausführungen, die häufig genannt werden und andererseits ev. nur von einer befragten Person erwähnte extreme Meinungen. Die Zielsetzung der qualitativen Forschung ist dementsprechend nicht Repräsentativität der Ergebnisse, sondern die Erfassung von typischen, beispielhaften Aussagen.

7.2 Ausgangslage

Der erste Teil der Arbeit umfasst die konzeptionellen Grundlagen, welche drei für die Interviews relevante Schwerpunkte beinhalten: die Funktionsbewertung, die Schlüsselqualifikationen und das Personalmanagement. Aus diesen drei Teilen werden Elemente für das Ausarbeiten des Interviewleitfadens aufgegriffen und zusätzlich im Hinblick auf einen Funktionsbewertungsansatz im integrierten Personalmanagement erweitert. Das anschließende Kapitel erläutert die Inhalte des Interviewleitfadens und die damit verbundenen Zielsetzungen. Für die Durchführung der Interviews gelang es, ausgewählte Kunden von BDO Visura zu gewinnen, worauf vier interessante Gespräche mit Personalverantwortlichen, aus den nachfolgenden Unternehmungen, geführt werden konnten:

- Blutspendedienst SRK (Bern)
- EKZ (Zürich)
- Huba Control (Würenlos)
- Krebsliga Schweiz (Bern)

Es bleibt anzumerken, dass die Ergebnisse der qualitativen Befragung subjektive Sichtweisen der Personen im Zusammenhang mit ihren praktischen Erfahrungen in der konkreten Anwendung einer Funktionsbewertung darstellen. Durch das Berücksichtigen von Ansichten und Meinungen aus der Praxis resultiert ein zusätzlicher Input und Nutzen für die Ableitung der Gestaltungsempfehlungen in Teil III der Arbeit.

7.3 Forschungsdesign

Im vorliegenden Kapitel 7.3 gelangt der Interviewleitfaden zu einer detaillierteren Betrachtung. Die Unterkapitel 7.3.1 bis 7.3.5 repräsentieren jeweils einen Themenblock der qualitativen Befragung, in denen die Inhalte und Ziele erläutert werden.

7.3.1 Themenblock 1: Funktionsbewertung (Ist-Modell)

Dieser einführende Themenblock geht auf das in der Unternehmung zur Funktionsbewertung angewandte Modell ein. Die Beweggründe, warum sich die Verantwortlichen für dieses Modell entschieden haben, werden erläutert. Interessante Anhaltspunkte können allfällige Verbesserungsvorschläge aufgrund festgestellter Defizite liefern, welche aus der Anwendung des Modells resultieren.

7.3.2 Themenblock 2: Funktionsbewertung (Erwartungen und Bedürfnisse)

Allgemeine Erwartungen und Bedürfnisse zu unterschiedlichen Aspekten der Funktionsbewertung sind in diesem Teil von Interesse. Eine systematische Übersicht der Funktionsbewertungsverfahren (summarische und analytische; vgl. Kp. 4.2) nach Kappel (1993: 22 f.) dient als Grundlage und wird den Gesprächspartnern erläutert. Die Zweckmässigkeit der unterschiedlichen Methoden der Funktionsbewertung aus Sicht der Personalverantwortlichen, d. h. meist aus der spezifischen Sicht der jeweiligen Unternehmung, repräsentiert ein Diskussionsgegenstand. Mit diesen Informationen ist es allenfalls möglich einen Trend festzustellen,

welche Methoden eher auf Akzeptanz stossen. Generelle Aspekte bezüglich angewandter Bewertungskriterien im Funktionsbewertungsverfahren stellen einen weiteren Punkt in diesem Themenblock dar, wobei auf die Erfassung der Kriterien spezifischer eingegangen wird. Der Prozess der Funktionsbewertung bzw. generelle Ansprüche an den Prozess - aus Sicht der Personalverantwortlichen - bilden den Abschluss dieses zweiten Abschnittes.

7.3.3 Themenblock 3: Schlüsselqualifikationen (als Beurteilungskriterien)

Im Kapitel 5.1 der Arbeit wird erwähnt, dass es bezüglich Schlüsselqualifikationen kein einheitliches Begriffsverständnis gibt. Der erste Teil des Gesprächs bezieht sich deshalb auf das Verständnis der Befragten bzw. deren persönliche Vorstellungen von Schlüsselqualifikationen. Anschliessend wird die in der Arbeit als Basis betrachtete Klassifikation von Schlüsselqualifikationen mit Hilfe der Abbildung 3 aus Kapitel 5.3 erläutert (vgl. Eilles-Mattiessen u. a. 2002: 28). Die Bemerkungen zu dieser Übersicht und Aussagen zum Einbeziehen von Schlüsselqualifikationen in die Funktionsbewertung stellen einen zu diskutierenden Aspekt dar. Die Meinungen und Ansichten von Personen aus der Praxis, die sich dazu äussern wie solche Schlüsselqualifikationen erfasst werden können, stehen schliesslich zur Debatte. In diesem Zusammenhang werden drei mögliche Varianten zur Bewertung von Schlüsselqualifikationen vorgestellt, welche sich im Detaillierungsgrad ihrer Inhalte unterscheiden. Nachfolgend sind in Anlehnung an Eilles-Matthiessen u. a. (2002: 81 ff.) die entsprechenden Inhalte der drei Varianten aufgelistet:

- Variante 1: **Bereich** (z. B. Führung), dazugehörige **Schlüsselqualifikation** (z. B. Delegationsfähigkeit) und die entsprechende **Skala** zur Beurteilung.
- Variante 2: **Bereich** (z. B. Führung), dazugehörige **Schlüsselqualifikation** (z. B. Delegationsfähigkeit), eine **Definition** der Schlüsselqualifikation und die entsprechende **Skala** zur Beurteilung.
- Variante 3: **Bereich** (z. B. Führung), dazugehörige **Schlüsselqualifikation** (z. B. Delegationsfähigkeit), eine **Definition** der Schlüsselqualifikation, **Indikatoren**, welche exemplarisch Anforderungen der Funktion repräsentieren und die entsprechende **Skala** zur Beurteilung.

Im Anschluss an die Erläuterungen werden Bemerkungen zu diesen Varianten erfasst und die Gesprächspartner darum gebeten, eine aus ihrer Sicht geeignete Variante zu bestimmen. Eine Absicht dieses Teils besteht in der Sensibilisierung der Personen dafür, was in der Arbeit unter Schlüsselqualifikationen verstanden wird, damit die Äusserungen der befragten Personen aus einem einheitlichen Begriffsverständnis resultieren. Ein weiteres Ziel der Gespräche ist es, herauszufinden, ob die Leute den Einbezug von Schlüsselqualifikationen in die Funktionsbewertung als sinnvoll erachten.

Zum Abschluss wird die Gesellschaft CH-Q (vgl. Kp. 5.1) angesprochen, mit dem Zweck, herauszufinden, wie es um deren Bekanntheitsgrad steht.

7.3.4 Themenblock 4: Integriertes Personalmanagement

Allfällige Bemerkungen und Vorstellungen zu integriertem Personalmanagement im Zusammenhang mit Schlüsselqualifikationen als Kriterien bzw. Beurteilungskriterien interessieren in diesem Themenblock. Mit Hilfe der Übersicht aus Kp. 6.2 werden die Funktionen des Personalmanagements nach Thom (2001) aufgezeigt. In einer alternativen Betrachtungsweise gelangen die vier generischen Teilfunktionen des Michigan-Ansatzes (vgl. Kp. 6.3, Abb.) zur Darstellung. Damit wird ein einheitliches Begriffsverständnis bezüglich der Teilfunktionen des Personalmanagements angestrebt. Zusätzlich sind die Teilfunktionen von Interesse, welche aus Sicht der Interviewpartner eine sinnvolle Integration solcher Qualifikationen erlauben. Dieser Themenblock soll zeigen, ob die Idee einer Integration von Schlüsselqualifikationen im Personalmanagement auf Seiten der Praxis Interesse weckt und als nützlich betrachtet wird.

7.3.5 Themenblock 5: Trends aus der Praxis

Zum Abschluss der qualitativen Befragung wird abgeklärt, ob allfällige Trends oder Tendenzen bezüglich der Funktionsbewertung von Seiten der Praxis erkennbar sind.

7.4 Ergebnisse

Das vorliegende Kapitel beinhaltet die Ergebnisse der empirischen Untersuchung. Um eine übersichtliche Darstellung zu gewährleisten, sind die Resultate in fünf Themenblöcke gegliedert. Die Ergebnisse gelangen anonym und deshalb nicht gesondert nach Interviewpartner oder Unternehmung zur Betrachtung. Die Häufigkeit der Aussagen wird angesichts der klei-

nen Anzahl der durchgeführten Interviews nur spezifisch erwähnt, wenn eine einzelne Person ein Thema aufgegriffen hat oder ein bestimmter Inhalt von allen Gesprächspartnern gemeinsam erwähnt wurde. Themenblock 1 differenziert drei unterschiedliche Beratungsunternehmen, welche eine Methode zur Funktionsbewertung anbieten. In den Unternehmungen der Interviewpartner wurde die Funktionsbewertung mit einer dieser Methoden durchgeführt. Wiederum aus Gründen der Wahrung der Anonymität der Gesprächspartner, werden die Aussagen nicht nach diesen Methoden differenziert aufgeführt, sondern verallgemeinert formuliert.

7.4.1 Themenblock 1: Funktionsbewertung (Ist-Modell)

Insgesamt gelangten in den Unternehmungen der vier Interviewpartner **drei** unterschiedliche **Modelle** der Funktionsbewertung zur Anwendung. Mit jeweils einem Verfahren der nachfolgend genannten Beratungsunternehmen wurde die Funktionsbewertung in einer Unternehmung durchgeführt:

- BDO Visura,³²
- BWI der ETH Zürich³³ und
- HayGroup.³⁴

Die **Wahl** für das relevante **Modell** wurde in einem Fall durch den Konzern bestimmt, zu dem die Unternehmung gehört; dies aus Gründen einer einheitlichen, konzernweiten Anwendung derselben Methode. Die verantwortliche Person eines anderen Betriebes hat im Hinblick auf die Durchführung der Funktionsbewertung eine Informationsveranstaltung besucht, in welcher eine Methode vorgestellt und erläutert wurde. Aus darauf folgenden Gesprächen und Diskussionen mit anderen Personalverantwortlichen fiel der Entscheid für ein bestimmtes Verfahren. In einem weiteren Betrieb hat eine bereits bestehende Zusammenarbeit mit einer Beratungsunternehmung dazu geführt, die Funktionsbewertung mit deren Unterstützung durchzuführen.

³² Vgl. www.bdo.ch u. Kp. 4.3.1.

³³ Vgl. www.gfo.ch u. Kp. 4.3.3 (GFO ist eine Unternehmung die aus der Stiftung BWI der ETH Zürich hervorging und eine Weiterentwicklung der BWI-Methode zur Funktionsbewertung anbietet).

³⁴ Vgl. www.haygroup.com u. Kp. 4.3.4.

Die **Fragebogen** für die Erfassung der **Anforderungen** einer Stelle bezeichnete ein Gesprächspartner als sehr ausführlich und als fast zu detailliert. Vor allem von Seiten der Mitarbeitenden ist der mit dem Ausfüllen der Fragebogen verbundene Aufwand beklagt worden. Das Zusammenführen der zwei Sichtweisen (Mitarbeitende und Vorgesetzte) erforderte zusätzlich relativ viel Aufwand. In diesem Fall ist jedoch zu beachten, dass der hohe zeitliche Druck aus dem Tagesgeschäft als hauptsächliche Erklärung für die genannten Punkte angefügt wurde.

Die **Abgrenzungsproblematik** bei bestimmten **Funktionen**, welche nicht eindeutig einer Funktionsgruppe bzw. Funktionsstufe **zugeordnet** werden konnten, stellt einen weiteren unbefriedigenden Punkt dar. Die daraus resultierenden ausführlichen Diskussionen haben viel Zeit geraubt und teilweise zu Auseinandersetzungen geführt. Allerdings lassen sich solche Diskussionen - vor allem aufgrund der damit verbundenen heiklen Thematik der Bestimmung des Basislohns - wohl kaum vermeiden, lautete in einem Falle der abschliessende Kommentar des Verantwortlichen.

Aktuell existieren in einer Unternehmung 20 Funktionsstufen, was die verantwortliche Person als zu starke Differenzierung betrachtet. Wünschenswert wäre eine kleinere **Anzahl** von **Funktionsstufen**.

Im Anschluss an den Prozess der Funktionsbewertung wurde bei einer Unternehmung festgestellt, dass auf der **untersten Funktionsstufe** im Marktvergleich **zu hohe Löhne** resultierten. Zudem zeigte sich, dass eine sinnvolle Anwendung zur Einstufung der vorhandenen Stellen eine **zusätzliche Funktionsstufe** erforderte.

Eine weitere Äusserung betrifft die Unterstützung bezüglich des **Marktvergleichs** bei den mit den Funktionsstufen korrespondierenden Lohnbändern. Diesbezüglich wäre eine stärkere Unterstützung durch die Beratungsunternehmung wünschenswert gewesen; vor allem mehr Transparenz bei der Zusammensetzung der Marktvergleichsdaten wurde gefordert. Der Wunsch nach einem branchenspezifischen Benchmark wurde geäussert.

Wenn die Funktionsbewertung abgeschlossen ist, können später Stellen, die in dieselbe Funktionsstufe gehören aber aufgrund der Marktlage starke unterschiedliche Basislöhne verlangen, zu **Problemen** in der **Einstufung** führen. Als Beispiel dazu nannte der Interviewpartner Informatik-Mitarbeitende, die bis vor kurzem, im Vergleich mit Funktionen derselben Kategorie, sehr viel verdient haben. Die **Lohnbänder**, welche Funktionsstufen widerspiegeln, sind

bei einer Spannweite von plus 10 Prozent und minus 10 Prozent als zu eng beurteilt worden. Teilweise treten Schwierigkeiten auf, Personen in der gleichen Funktionsstufe aber mit unterschiedlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten, den entsprechenden **gerechten Basislohn** zuzuweisen.

7.4.2 Themenblock 2: Funktionsbewertung (Erwartungen und Bedürfnisse)

Allgemein

Ein oft angesprochenes Anliegen ist die **Systematisierung** bzw. **Strukturierung** bei der Bestimmung der Arbeitswerte, die durch eine Funktionsbewertung erreicht werden soll. Die **Transparenz** und **Nachvollziehbarkeit** des Prozesses und der resultierenden Ergebnisse der Funktionsbewertung stellen entscheidende Gesichtspunkte dar. Teilweise wird der Prozess der Funktionsbewertung in der Kommunikation den Mitarbeitenden detailliert erläutert, um die Akzeptanz der Methodik innerhalb des Betriebs zu erhöhen. Diesbezüglich sprach jemand die unterschiedlichen Beurteilungskriterien und die Beweggründe für deren Anwendung an, die in dieser Unternehmung detailliert in der Kommunikation zum Einsatz kamen. Die **Akzeptanz** der angewandten Methode und der damit erzielten Ergebnisse innerhalb der Unternehmung wurde allgemein als zentraler Aspekt bezeichnet. Eine über alle Funktionsstufen hinweg empfundene **gerechte Einstufung** trägt entscheidend zur Akzeptanz der Funktionsbewertung bei. Die von den Mitarbeitenden als gerecht eingeschätzte Einstufung wird vor allem von den mit den Funktionsstufen korrespondierenden Basislöhnen beeinflusst; einerseits im Vergleich mit Mitarbeitenden aus anderen Firmen, welche dieselbe Funktion ausführen und andererseits mit Mitarbeitenden innerhalb der Unternehmung, die ähnliche Funktionen erfüllen. Die erforderliche **interne Konsistenz** in der Bewertung von Stellen mit ähnlichen Anforderungen setzt einen Quervergleich der Funktionen und ihrer entsprechenden Einstufung zwischen den unterschiedlichen Organisationseinheiten voraus.

Die Zusammenarbeit mit einer auf die Funktionsbewertung spezialisierten Firma wird als notwendig erachtet. Einerseits aufgrund des einzubringenden **Methodenwissens** und andererseits damit bei der Einstufung der Funktionen eine **neutrale Person** anwesend ist, welche z. B. bestimmte vorhandene Bereichsgeismen aus einer externen, neutralen Sichtweise beurteilen kann. Diese Zusammenarbeit mit einem neutralen, externen Spezialisten beeinflusst (i. d. R. positiv) wiederum die Akzeptanz der Ergebnisse bei den Mitarbeitenden.

Den Einstufungsplan bzw. Einreihungsplan, welcher als Ergebnis der Funktionsbewertung bezeichnet wurde, nutzten die Verantwortlichen der Unternehmungen zur Kommunikation der

Resultate. Dies führte in einer Unternehmung vor allem bei den Mitarbeitenden aus der untersten Funktionsstufe (sehr heterogene MA-Struktur) zu Frustrationen. Die davon betroffene Person sagte, dass es in diesem Fall wichtig ist, dass den Funktionsstufen **überlappende Lohnbänder** (bedingt eine best. Breite) zugewiesen werden. So kann den Mitarbeitenden der untersten Funktionsstufe aufgezeigt werden, dass sie unter bestimmten Bedingungen (z. B. Erfahrung, best. Qualifikationen) eine Lohnhöhe erreichen können, die mit den unteren Basislöhnen der nächst höheren Stufe korrespondiert. Als Hilfestellung in der Kommunikation der resultierenden Einstufung bzw. der Basislöhne können auch **Benchmark-Daten** dienen, die den Mitarbeitenden die überbetriebliche Gerechtigkeit der Einstufung demonstrieren.

Den Mitarbeitenden Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen können heisst, ihnen zu zeigen welche **Entwicklungsperspektiven** sich aus der aktuellen Funktion heraus bieten. Das stellt ein weiterer wichtiger Aspekt dar. Es ist eine Weiterverwendung des Einreihungsplans und der Funktionen-Beschriebe, die aus der Funktionsbewertung resultieren. Dementsprechend wurden weitere **optionale Verwendungsmöglichkeiten** von Resultaten der Funktionsbewertung durch die Gesprächspartnern erwähnt: bspw. als Hilfsmittel bei Lohnverhandlungen, zur Ableitung von Anforderungen (wenn die Funktion neu zu besetzen ist), zur Ableitung von Stellenbeschreibungen oder zur Motivation der Mitarbeitenden, indem ihnen bestimmte Entwicklungsmöglichkeiten aufgezeigt werden. Der erste Teil dieses Themenblocks soll durch folgende Aussage eines Gesprächspartners bezüglich der Funktionsbewertungsverfahren ergänzt werden:

„So einfach wie möglich, so komplex wie notwendig.“

Übersicht Funktionsbewertungsverfahren

Die einhellige Meinung war, dass je nach **Art** und **Grösse** einer **Unternehmung** verschiedene Verfahren der Funktionsbewertung denkbar sind. Für kleinere Unternehmungen und/oder Unternehmungen mit homogener Mitarbeitenden-Struktur können sich die Gesprächspartner eine Funktionsbewertung mit einem summarischen Verfahren durchaus vorstellen. Mit der Zunahme der Anzahl Mitarbeitenden und der Heterogenität der in der Unternehmung vorhandenen Funktionen werden die analytischen Verfahren bzw. auf analytischen Verfahren basierende Ansätze zur Durchführung einer Funktionsbewertung als geeigneter eingestuft. Die detailliertere Vorgehensweise der analytischen Verfahren vereinfacht die Bewertung einer Funktion durch deren Beurteilung anhand unterschiedlicher Kriterien. Die **analytische Funk-**

tionsbewertung wird im Vergleich mit den summarischen Verfahren als **systematischere Vorgehensweise** beurteilt, wobei innerhalb der analytischen Verfahren dem Stufenwertverfahren die grössere Beachtung zukam. Zusätzlich ist wichtig, dass die Verantwortlichen innerhalb der Unternehmung hinter dem angewandten System stehen, um so durch eine überzeugende Kommunikation die **Akzeptanz des Verfahrens** beim Personal zu erreichen. An dieser Stelle bleibt zu bemerken, dass in den Unternehmungen aller Gesprächspartner analytische Verfahren bzw. auf analytischen Verfahren basierende Vorgehensweisen (Mischformen) angewandt wurden und sich alle wieder für ein solches Modell entscheiden würden.

Bezüglich einer allfällig anzuwendenden **Mischform** zur Funktionsbewertung teilen sich die Meinungen. Ein Teil der Interviewpartner vertritt die Meinung, dass es wegen des hohen Aufwands nicht möglich ist, alle Stellen mit einem analytischen Verfahren einzeln zu bewerten. Deshalb sind gemäss exemplarischem Beispiel aus Kapitel 4.2.4 festgelegte Referenzfunktionen bzw. Schlüsselstellen analytisch zu bewerten und diesen wenn möglich die restlichen Stellen in summarischer Weise zuzuordnen. Diese Art der Durchführung einer Funktionsbewertung widerspricht dem Grundsatz der unternehmensintern einheitlich anzuwendenden Vorgehensweise, welche zur Akzeptanz des Verfahrens und dessen Ergebnissen bei den Mitarbeitenden beitragen soll, stellt eine andere Argumentation dar. Die fehlende Akzeptanz der Mitarbeitenden für das Verfahren bei dem die analytische Bewertung nur für Referenzfunktionen erfolgt, hat in einer Unternehmung dazu geführt, dass alle Funktionen eine analytische Bewertung erfuhren.

Alle Gesprächspartner sind der Meinung, dass es wichtig ist in einer Unternehmung **ein** einziges **Modell** für alle existierenden Funktionen anzuwenden. Die Bewertung der Kaderstellen mit einem anderen Modell kann bei den Mitarbeitenden auf Widerstand stossen, da der Eindruck erweckt wird, dass nur auf diese Weise die höheren Lohnzahlungen an die Kaderstellen zu rechtfertigen sind.

Bewertungskriterien

Einstimmig haben sich die Interviewpartner dafür ausgesprochen, dass im Hinblick auf die innerbetriebliche Vergleichbarkeit und aus Akzeptanzgründen für **alle Stellen** der Unternehmung **dieselben Kriterien** anzuwenden sind. Das Modell zur Funktionsbewertung soll möglichst viele geeignete Kriterien vorgeben, wobei z. T. eine unternehmensspezifische Anpassung notwendig ist. Dementsprechend wurde eine **branchenspezifische** Ausgestaltung des **Kriterienkatalogs** bzw. Teilen daraus vorgeschlagen. Die Begründung für diesen Vorschlag

lautete, dass in einem Industriebetrieb teilweise andere Fähigkeiten und Fertigkeiten von Bedeutung sind als bspw. in einer Organisation aus dem Gesundheitswesen. Eine möglichst einheitliche, branchenspezifische Verwendung der Kriterien, wurde im Hinblick auf das Herbeiziehen von Benchmark-Daten als wichtig beurteilt. Zudem wäre eine unternehmensspezifische Ausgestaltung des gesamten Kriterienkatalogs mit sehr viel Aufwand verbunden. Ein entscheidender Punkt ist, dass mit den vorhandenen Kriterien alle Funktionen innerhalb einer Organisation beurteilt werden können. Von einer Person wurde hinzugefügt, dass diese Zielsetzung bei Unternehmungen mit sehr heterogener Mitarbeiter-Struktur allenfalls zu Problemen führen könnte. Für die unterschiedliche Bedeutung der Kriterien innerhalb der Organisation ist eine entsprechende **Gewichtung** vorzunehmen. Dieser Aspekt betrifft die äussere Gewichtung, welche zur Berücksichtigung der Bedeutung der Bewertungskriterien für den Gesamtarbeitswert Verwendung findet. Eine zusätzliche innere Gewichtung erhöht die Komplexität des Verfahrens und strapaziert folglich die angestrebte Einfachheit und Transparenz. Die mit der Funktionsbewertung erzielten Resultate (Arbeitswerte) werden durch die Gewichtung stark beeinflusst und aus diesem Grund ist diesen Gewichten eine grosse Bedeutung beizumessen. Der **Trend** der Meinungen bezüglich anzuwendender Skala bei der Bewertung der Kriterien zeigt in Richtung **5er-Skala**. Eine kleinere Skala (z. B. 3er-Skala) ergibt zu wenig Differenzierungsmöglichkeiten, um die Einstufung der Funktionen sinnvoll vornehmen zu können. Weil die Unterschiede über die Stufen hinweg nicht mehr genau fassbar sind, ist demgegenüber eine grosse Skala (z. B. 10er) zu differenziert in der Anwendung. Eine Person hat ein Spektrum von einer 5er- bis zu einer 9er-Skala zur Beurteilung vorgeschlagen. Falls das Modell keine Skala vorgibt, soll die Projektgruppe diese Frage diskutieren, um eine für alle Beteiligten angemessene Lösung zu finden. Ein Betrieb hat die vom Modell vorgegebenen Bewertungskriterien vollständig und ohne Anpassung zur Funktionsbewertung übernommen. In einem anderen Unternehmen wurden vier Kriterien (Einsatzgebiet/Aufgaben, organisatorische Eingliederung, Ausbildung und besondere Anforderungen) zur Bewertung aller Funktionen angewandt, wobei betont wurde, dass das Kriterium „besondere Anforderungen“ aufgrund der Interpretationsmöglichkeiten einen gewissen Spielraum erlaubt. Eine weitere Äusserung betrifft die Sozialkompetenzen, welche eine stärkere Berücksichtigung im Kriterienkatalog zur Funktionsbewertung finden sollen. Diese Ansicht teilte eine weitere Person und fügte hinzu, dass zudem die Beurteilung der resultierenden psychischen Belastungen sowie der Komplexität der Aufgabenerfüllung für die Funktionsbewertung in ihrer Unternehmung relevant ist.

Prozess der Funktionsbewertung

Der Prozess der Funktionsbewertung tangiert ebenfalls den wichtigen Gesichtspunkt der **Akzeptanz** der erzielten **Resultate** bei den Mitarbeitenden. Die **Zusammenarbeit** mit einer externen, auf die Funktionsbewertung spezialisierten **Beratungsunternehmung** wird diesbezüglich allgemein als notwendig erachtet. Die Ansprüche an die unternehmensexternen Berater im Projektteam wurden z. B. folgendermassen beschrieben: konzeptionelle Hilfestellung bieten, Erfahrungen aus anderen Projekten einbringen oder die Rolle eines Coaches während dem Prozess der Funktionsbewertung ausüben. Als sehr wichtig wird die Auswahl der unternehmensinternen Mitarbeitenden für das **Projektteam** beurteilt. Die unternehmensinternen Projektmitarbeitenden sollen sich aus Personen der Geschäftsleitung aber auch aus Mitarbeitenden bzw. deren Vertretern aus tieferen Hierarchiestufen zusammensetzen. Die Vertretung von letztgenannten Personen im Projektteam kann zur innerbetrieblichen Förderung der Akzeptanz der Resultate entscheidend beitragen. An dieser Stelle wurde der **Quervergleich** der **Resultate** zwischen den Organisationseinheiten erneut aufgegriffen, der für die Akzeptanz der Ergebnisse bei den Mitarbeitenden von grosser Bedeutung ist. Der regelmässigen und ausführlichen unternehmensinternen **Kommunikation** während des Prozesses wird eine erfolgsentscheidende Bedeutung beigemessen. Als logische und sinnvolle Abfolge im Zusammenhang mit der Funktionsbewertung wurde folgende betrachtet: Die systematische Überprüfung oder Festlegung der **Stellenbeschreibungen**, das Festhalten der daraus abgeleiteten **Anforderungen** der Funktionen und die damit erfolgte **Funktionsbewertung**. Bei der Erstellung der Stellenbeschreibung wurde die Mitwirkung der Mitarbeitenden, welche die entsprechende Stelle besetzen, akzentuiert; mit der Begründung, dass diese Personen am besten wissen, welche Fähigkeiten und Fertigkeiten sie zur Ausübung der Funktion benötigen. Zudem erhöht dieses Mitwirken bei der Anfertigung der Stellenbeschreibung (im Vergleich zur eigenmächtigen Bestimmung durch die Vorgesetzten) die Akzeptanz der Ergebnisse bei den Mitarbeitenden. Diese Informationen sollen anschliessend aktuell gehalten werden, um sie innerhalb der Personalabteilung, auch für andere Zwecke, weiterverwenden zu können. Teilweise sprachen sich die Gesprächspartner dafür aus, möglichst viele Schritte der Funktionsbewertung intern zu erledigen, andere wollten alle Arbeiten, die dazu geeignet sind, an die Beratungsunternehmung delegieren. Bezüglich des gewünschten Ausmasses der **Zusammenarbeit** mit einer externen **Beratungsunternehmung** kann folglich kein Trend festgestellt werden.

7.4.3 Themenblock 3: Schlüsselqualifikationen (als Beurteilungskriterien)

Auf die Frage, was sich die Gesprächspartner unter Schlüsselqualifikationen vorstellen, resultierten unterschiedliche Antworten. Die **Ansichten**, was **Schlüsselqualifikationen** sein können, unterscheiden sich offenbar in der Praxis je nach befragter Person. Im Anschluss wurde die Übersicht von Eilles-Matthiessen u. a. (2002: 28; vgl. Kp. 5.3, Abb. 3) vorgestellt, um ein einheitliches Begriffsverständnis zu schaffen. Die Idee, solche **Schlüsselqualifikationen** als **Beurteilungskriterien** in die Funktionsbewertung aufzunehmen, wurde grundsätzlich **positiv** beurteilt. Die vorgestellte **Systematisierung** als solche, stiess bei einzelnen Interviewpartnern auf grosses **Interesse**. Eine Person erkannte einzelne Qualifikationen, die bei der Funktionsbewertung in der eigenen Unternehmung bereits integriert waren. Eine andere Person fand den Einbezug solcher Qualifikationen als unabdingbar, um mögliche Diskriminierungen in der Funktionsbewertung vermindern zu können. In einem weiteren Interview kam zum Ausdruck, dass von Mitarbeitenden praktisch sämtlicher Stellen erwartet wird, gewisse Schlüsselqualifikationen mitzubringen. Allerdings sprachen mehrere Personen an, dass sie die **Erfassung** und **Beurteilung** von Schlüsselqualifikationen als **schwierig** erachten. Jemand erwähnte teilstrukturierte Interviews, welche angewendet werden müssen, um solche Qualifikationen erfassen zu können. In diesem Zusammenhang ist auch das Stichwort „Critical-Incident-Fragen“ als Inhalt solcher Interviews gefallen.

In Anbetracht der Übersicht von Eilles-Matthiessen (2002; vgl. Kp. 5.3, Abb. 3) waren sich alle Gesprächspartner einig, dass die **Ebene** der **Schlüsselqualifikationen** für die Funktionsbewertung verwendet werden sollte. Die Ebene der Kompetenzen wäre zu wenig fassbar, zu wenig konkret und bspw. die Beurteilung von Führung folglich sehr interpretationsbedürftig. Die genannten Aspekte bezüglich der Kompetenzen-Ebene würden die Bewertung im Vergleich mit den Schlüsselqualifikationen zusätzlich erschweren. Allerdings fiel einmal die Bemerkung, dass das Einbeziehen aller von Eilles-Matthiessen u. a. (2002) vorgeschlagenen Kriterien ein viel zu detailliertes Vorgehen erfordere und deshalb eine den Bedürfnissen entsprechende Auswahl zu treffen sei. Die Relevanz der einzelnen Schlüsselqualifikationen variere vor allem im Hinblick auf die unterschiedlichen Branchen. In einem Gespräch wurde das Gesundheitswesen angesprochen, welches unterschiedliche psychologische wie auch soziale Qualifikationen verlangt, die deshalb unbedingt in der Funktionsbewertung (zumindest im Gesundheitswesen) zu berücksichtigen seien. Beim Thema „**Erfassung** und **Bewertung** von Schlüsselqualifikationen“ waren sich alle Interviewpartner einig, dass dies **einheitlich** geschehen soll, d. h. die Schlüsselqualifikationen werden auf dieselbe Weise erfasst wie andere berücksichtigte Kriterien zur Funktionsbewertung. Bei den vorgelegten Varianten 1 bis

3 zur Beurteilung der Schlüsselqualifikationen (vgl. Kp. 7.3.3) haben sich alle Personen für die **Variante 2** (Bereich, Schlüsselqualifikation, Definition und Skala) entschieden. Dabei ist die **Definition** für ein einheitliches **Begriffsverständnis** aller von der Funktionsbewertung tangierten Personen von Bedeutung. Diesbezüglich erwähnte jemand, dass allenfalls eine unternehmensspezifische Definition der Schlüsselqualifikation geeigneter wäre. Eine Person beurteilte die Variante 3 als sehr ausführlich und dementsprechend transparent. Dadurch wäre diese Variante jedoch sehr aufwendig in der Anwendung, was wiederum die Argumentation aller befragten Personen darstellt. Wenn schon ein so hoher Detaillierungsgrad angestrebt würde, sollten die Indikatoren möglichst unternehmensspezifisch ausgestaltet sein. Das würde jedoch zu einem erheblichen Mehraufwand in der Vorbereitung der Funktionsbewertung führen. Jemand erwähnte die Schwierigkeit und damit zusammenhängend die Subjektivität, welche bei der Bestimmung relevanter, exemplarischer Indikatoren für eine Funktion auftreten würde. Auf die **Skala** zur Beurteilung angesprochen, drang erneut die übereinstimmende Aussage der **einheitlichen** Anwendung durch. Das bedeutet, dass die meisten Interviewpartner eine 5er-Skala zur Erfassung der Schlüsselqualifikationen befürworten. Jemand konkretisierte, dass eine kurze Umschreibung der Skalen zu einem einheitlichen Verständnis bei den Beurteilenden führt und dementsprechend wünschenswert ist.

Die Abschlussbemerkungen bezüglich der **Gesellschaft CH-Q** (vgl. Kp. 5.1) stiessen grundsätzlich auf Interesse. Einer Person war der Name Gesellschaft CH-Q bekannt. Informationen über das Angebot und die Absichten von CH-Q sind allgemein nicht vertraut. Allenfalls liesse sich mit Hilfe einer solchen Organisation eine zumindest national geltende Begriffskonvention durchsetzen, was von den Gesprächspartnern erwünscht würde.

7.4.4 Themenblock 4: Integriertes Personalmanagement

Die Idee, **einheitliche Kriterien** (z. B. Schlüsselqualifikationen) in unterschiedlichen Funktionen des **Personalmanagements** zu verwenden, wurde allgemein befürwortet. Ein Gesprächspartner stellte einen allgemeinen Trend von Ansätzen zur Integration fest. Zudem erwähnte diese Person bezüglich des Themas integriertes Personalmanagement das gleichnamige Buch von Prof. Martin Hilb der Universität St. Gallen (vgl. Hilb 2000). Ein anderer Interviewpartner kam auf die Führungskräfte zu sprechen, die bereit sein müssten bzw. dazu motiviert werden sollten, den Einsatz von Schlüsselqualifikationen als Kriterien zu fördern. Diese Absicht kann jedoch auf Widerstand stossen, da es sich bei Qualifikationen i. d. R. um

„weiche“ Faktoren handelt, die bspw. bei der Beurteilung von Mitarbeitenden höhere Ansprüche von den Vorgesetzten bedingen. Die davon tangierten Führungskräfte sollen deshalb eine Schulung erhalten, welche auf die Besonderheiten im Umgang mit Schlüsselqualifikationen sensibilisiert. Der Prozess der Integration von Schlüsselqualifikationen ins Personalmanagement und die damit verbundene innerbetriebliche Kommunikation sind entscheidend, damit die angestrebte Akzeptanz und die positive Motivation möglichst bei der gesamten Belegschaft erreicht werden können. Eine Person erwähnte Unternehmungen, in welchen die Mitarbeitenden gemäss ihren Kompetenzen und Qualifikationen in unterschiedlichen Projekten zum Einsatz kommen (eine Art Netzwerkstruktur), was zu einer höheren Motivation der Mitarbeitenden und folglich zu einer Leistungsverbesserung der gesamten Unternehmung führen kann.

Bei der Übersicht, welche die **vier generischen Teilfunktionen** des **Michigan-Ansatzes** (vgl. Kp. 6.3, Abb. 16) zeigen, waren sich alle Interviewpartner einig, dass der Einbezug der Schlüsselqualifikationen vollumfänglich möglich ist. Eine Person äusserte einen Vorbehalt zur Teilfunktion Personalgewinnung, da sie der Meinung war, dass die Einschätzung von Schlüsselqualifikationen in einem Bewerbungsgespräch sehr schwierig zu realisieren ist und i. d. R. erst durch das Kennen lernen von Mitarbeitenden möglich wird.

In Bezug auf die Darstellung der **Funktionen des Personalmanagements nach Thom** (vgl. Kp. 6.2, Abb. 14) wurden unterschiedliche Antworten geäussert. Nach Ansicht der Interviewpartner eignen sich verschiedene Kombinationen von Teilfunktionen des Personalmanagements zur Integration der Schlüsselqualifikationen. Die übereinstimmende Aussage ist, dass der Einsatz von Schlüsselqualifikationen im Personaleinsatz und der Personalentwicklung sinnvoll realisiert werden kann. Jemand war der Meinung, dass mit Ausnahme der Personalfreistellung alle Prozessfunktionen, bei den Querschnittsfunktionen das Personalcontrolling und zudem das strategische Personalmanagement eine Berücksichtigung der Schlüsselqualifikationen erlauben. Die Absicht, Schlüsselqualifikationen in alle Funktionen des Personalmanagements zu integrieren, stellt eine extreme Meinung dar. Ergänzend zu dieser extremen Meinung wurde angefügt, dass spontan schwierig zu beurteilen sei, ob die Integration von Schlüsselqualifikationen ins gesamte Personalmanagement sinnvoll und realisierbar wäre. Eine weitere Antwort bezieht sich auf den roten Faden, der im Personalmanagement erkennbar wäre, wenn die Schlüsselqualifikationen in möglichst vielen Funktionen zum Einsatz kämen. Bei den Querschnittsfunktionen wurde teilweise das Personalcontrolling aufgegriffen,

wobei eine Person hinzufügte, dass es spontan schwierig sei, sich diesbezüglich mögliche quantifizierbare Grössen für ihre Unternehmung vorzustellen. Als wichtig beurteilt wurde der Vergleich von aktuell in der Unternehmung vorhandenen Schlüsselqualifikationen mit denjenigen, die in Zukunft gebraucht werden. Dementsprechend sollten auch im strategischen Personalmanagement die Schlüsselqualifikationen Berücksichtigung finden; um die Qualifikationsstruktur innerhalb der gesamten Unternehmung einzubeziehen und deren langfristig anzustrebende Veränderung zu antizipieren. Die Anwendung von einheitlichen Kriterien in unterschiedlichen Teilfunktionen des Personalmanagements wird grundsätzlich begrüsst, wobei erneut zum Ausdruck kam, dass die Erfassung sowie Beurteilung von Schlüsselqualifikationen als nicht einfach angesehen wird.

7.4.5 Themenblock 5: Trends aus der Praxis

Auf die Frage, ob von Seiten der Praxis mögliche Trends in der Funktionsbewertung feststellbar seien, wurde nur eine Antwort gegeben. Die Meinung bezieht sich auf den **Detaillierungsgrad** in der Funktionsbewertung, welcher eher abnehme, was sich z. B. in der Breite der resultierenden Funktionsgruppen bzw. damit korrespondierenden Lohnbändern äussere. Diese würden ausgedehnt, um eine grössere Flexibilität zu erreichen.

8. Gestaltungsempfehlungen

In Kapitel 1.3 wurde die Betriebswirtschaftslehre als praktisch-normative Wissenschaft bezeichnet. Dementsprechend ist eine Zielsetzung der vorliegenden Arbeit mit der Erarbeitung von Gestaltungsempfehlungen zur Problemstellung - im Sinne von anwendungsorientierten Ergebnissen - umschrieben worden. In diesem Kapitel gelangen die Gestaltungsempfehlungen zur Erläuterung, welche aus Erkenntnissen aus dem ersten Teil der Arbeit (Konzeptionelle Grundlagen) und aus dem zweiten Teil der Arbeit (Empirische Untersuchung) resultieren. Diesbezüglich ist zu bemerken, dass kein Anspruch auf eine vollständige und abschliessende Lösung der Problemstellung besteht. Die Gestaltungsempfehlungen enthalten ausgewählte Aspekte, die für die Ausgestaltung einer „Funktionsbewertung im integrierten Personalmanagement“ zu beachten sind. Dabei können die spezifischen Rahmenbedingungen und Gegebenheiten einer Unternehmung bestimmte Anpassungen erfordern. Eine weiterführende Verwendung der Erkenntnisse aus dieser Arbeit könnte durch eine Präzisierung und Prüfung dieser Aspekte mittels einer quantitativen Studie erfolgen.

8.1 Allgemeines

Die Gestaltungsempfehlungen sind unter der Zielsetzung nachfolgender Aspekte zu betrachten. Obwohl diesen Aspekten oftmals allgemeingültigen Charakter innerhalb einer Organisation zukommt, sind sie an dieser Stelle aus der Perspektive einer Funktionsbewertung im integrierten Personalmanagement formuliert.

Akzeptanz

Die Akzeptanz einer Funktionsbewertung, ihrer Elemente und der damit erzielbaren Resultate innerhalb einer Unternehmung spielt eine entscheidende Rolle. Die Unternehmensführung muss hinter der anzuwendenden Methode stehen, um glaubwürdig zu kommunizieren und somit auch die Akzeptanz innerhalb der Belegschaft zu fördern. Die anschliessenden Punkte unterstützen i. d. R. die Förderung der Akzeptanz innerhalb einer Unternehmung.

Transparenz

Die Transparenz der Methode zur Funktionsbewertung sowie die Transparenz der Prozesse bei der Durchführung einer Funktionsbewertung können zur Förderung des Verständnisses und der Akzeptanz bei den Personen innerhalb einer Organisation beitragen.

Systematisierung

Es gilt grundsätzlich, eine Systematisierung bzw. systematische Vorgehensweise innerhalb einer Organisation anzustreben. Eine Funktionsbewertung bspw. stellt eine Systematisierung bezüglich der Festlegung von Arbeitswerten dar (v. a. analytische Funktionsbewertung).

Interne Konsistenz

Die interne konsistente Verwendung von systematischen Vorgehensweisen widerspiegelt eine weitere Forderung im Zusammenhang mit der vorangegangenen Systematisierung. Eine Verwendung derselben Methode zur Funktionsbewertung auf sämtlichen hierarchischen Ebenen innerhalb einer Organisation fördert die innerbetriebliche Akzeptanz dieser Methode. Zudem lässt sich im Zusammenhang mit der vorliegenden Thematik die einheitliche Verwendung von Elementen bzw. Faktoren der Funktionsbewertung in einem integrierten Personalmanagement nennen.

Diskriminierung

Grundsätzlich sollten alle möglichen Arten von Diskriminierung innerhalb einer Unternehmung vermieden werden. Im Zusammenhang mit der Funktionsbewertung ist es wichtig, vorhandene Diskriminierungstendenzen z. B. gegenüber bestimmten Funktionen innerhalb einer Unternehmung zu beachten und zu vermeiden.

8.2 Projektteam

Es scheint, dass die meisten Organisationen für die Funktionsbewertung mit einer externen Beratungsunternehmung zusammenarbeiten. Dies aus dem Grund, dass die Funktionsbewertung kein häufiger Vorgang innerhalb einer Organisation darstellt und deshalb i. d. R. das methodische Wissen sowie die Erfahrung zur Durchführung eines solchen Projektes fehlen. Das Projektteam besteht somit aus externen und internen Personen. Dabei spielt der externe Berater eine wichtige Rolle, auch weil er während dem Prozess der Funktionsbewertung unbefangen und neutral auftreten kann. Je nach Prozessschritt innerhalb des Projektes ist eine aktive mitgestaltende Rolle oder eher die Rolle im Sinne eines Coaches gefordert. In Bezug auf die internen Projektmitarbeitenden ist die Auswahl und Zusammensetzung, vor allem im Hinblick auf die innerbetriebliche Akzeptanz der Resultate der Funktionsbewertung, von Bedeutung. Die Beteiligung von Mitarbeitenden unterschiedlicher hierarchischer Stufen ist dabei wünschenswert. Teilweise wird in der Literatur speziell die Beteiligung von Frauen in

der Projektgruppe erwähnt, um der Gefahr von diskriminierenden Tendenzen bezüglich „frauentypischer“ Eigenschaften innerhalb der Bewertung entgegenzuwirken. Für die internen Projekt-Mitarbeitenden ist es wichtig, dass sie durch die Beratungsfirma einleitend in einem Workshop auf die bevorstehenden Aufgaben vorbereitet werden. Vor allem das Wissen über mögliche Probleme im Zusammenhang mit der (analytischen) Bewertung (vgl. Kp. 4.2.2.3) stellt eine wichtige Voraussetzung zur Minimierung dieser Fehlerquellen dar.

8.3 Methode zur Funktionsbewertung

Aus methodischer Sicht ist grundsätzlich eine analytische Funktionsbewertung einer summarischen Funktionsbewertung vorzuziehen. Die systematischere Vorgehensweise bei der Bewertung und die daraus resultierende bessere Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse stellen dafür die zwei hauptsächlichen Argumente dar. Deshalb ist in der Regel auch die Akzeptanz von analytischen Verfahren höher einzustufen. Zwischen den beiden Varianten der analytischen Funktionsbewertung gilt das Stufenwertverfahren durch die Anwendung eines einheitlichen Kriterienkatalogs und der Bewertung jeder Funktion in jedem Kriterium mit Hilfe einer bestimmten Skala als detailliertere Vorgehensweise. Diese Vorgehensweise ermöglicht einen innerbetrieblichen Vergleich der Bewertungsergebnisse jeder Stelle. Aus einer methodischen Sichtweise stellt die Bewertung aller Funktionen mit dem Stufenwertverfahren somit die Variante mit der höchsten Güte dar. Die analytische Bewertung von Funktionen ist jedoch mit relativ viel Aufwand verbunden und deshalb haben sich in der Praxis Mischformen zur Funktionsbewertung entwickelt und etabliert. Die in dieser Arbeit vorgestellten Mischformen beschränken die analytische Bewertung auf so genannte Referenzfunktionen und ordnen im Anschluss die übrigen Funktionen in summarischer Weise diesen Referenzfunktionen zu. Bezüglich der analytischen Bewertung ist noch einmal auf die in Kapitel 4.2.2.3 genannten Probleme hinzuweisen, denn nur wenn sich die Beurteilenden dieser Probleme bewusst sind, wird ihr Einfluss während der Beurteilung minimiert werden können. Aus einer praxisorientierten Perspektive scheint es mehrheitlich sinnvoll, eine solche Mischform anzuwenden und deshalb stellt für die Praxis die „analytische Erarbeitung und summarische Anwendung“ (vgl. Heer: 2002) eine adäquate Form zur Durchführung einer Funktionsbewertung dar.

8.4 Kriterien zur Funktionsbewertung

Im Zusammenhang mit der analytischen Funktionsbewertung bzw. den analytischen Elementen einer Funktionsbewertung bei der Anwendung einer Mischform, sind die

Beurteilungskriterien von grosser Wichtigkeit. Das vor allem deshalb, weil damit weitere Aspekte verbunden sind, die die Bewertungsergebnisse massgeblich beeinflussen. Mit diesen Faktoren setzen sich die nachfolgenden Unterkapitel genauer auseinander.

8.4.1 Ausgestaltung Kriterienkatalog

Die Beurteilungskriterien praktisch sämtlicher analytischer Funktionsbewertungsverfahren basieren auf dem Genfer-Schema (vgl. Kp. 4.2.4.2). Die grundsätzliche Orientierung am Genfer-Schema wird auch in der vorliegenden Arbeit aufrechterhalten. In der qualitativen Untersuchung wurden Ansichten geäussert, dass eine branchenspezifische Ausgestaltung eines Kriterienkataloges als notwendig angesehen wird. In Anlehnung an Kappel (1995: 31) wird vom Verfasser die Meinung vertreten, dass ein Rahmensystem von Kriterien zur Funktionsbewertung angewandt werden sollte, welches eine organisationspezifische Ausgestaltung zur konkreten Bewertung erlaubt. Das mit der Begründung, dass es viele verschiedene Unternehmungen gibt, welche unterschiedliche Eigenschaften aufweisen, wie bspw. Branchenzugehörigkeit, Homogenität bzw. Heterogenität der Mitarbeitenden-Struktur (z. B. reines Dienstleistungsunternehmen vs. Unternehmung mit DL-Angebot und Produktion). Diese unterschiedlichen Bedingungen ermöglichen aus Sicht des Verfassers keine sinnvolle Verwendung eines in jedem Fall einheitlich zu verwendenden Kriterienkataloges. Es sind bestimmte „Kernkriterien“ vorstellbar, die universell verwendbar sind und andere variable Kriterien, die auf die spezifische Situation einer Unternehmung abgestimmt werden können. In den Interviews wurde von Gesprächspartnern eine einheitliche Verwendung von Kriterien aus Gründen der Vergleichbarkeit mit anderen Unternehmungen gefordert. Diese Vergleiche werden i. d. R. jedoch erst aufgrund der Basislöhne vorgenommen, die den Arbeitswerten zugewiesen werden und können folglich ein Indiz für die vernünftige Auswahl der Beurteilungskriterien darstellen. Bei der Bestimmung von Beurteilungskriterien ist es wichtig, die Gefahr der sogenannten Konfundierung (vgl. Kp. 4.2.2.3.1) zu beachten. Der Kriterienkatalog sollte deshalb aus Merkmalen zusammengesetzt sein, die sich möglichst wenig in ihrer Bedeutung überschneiden. Bei der Anwendung eines Rahmenkataloges ist es denkbar, dass Kategorien von Kriterien vorgegeben werden und sich innerhalb dieser Kategorien bestimmte Unterkriterien organisationspezifisch auswählen lassen (vgl. z. B. Kp. 4.2.4.2 Tabelle 4). Bezüglich der Integration von Schlüsselqualifikationen als Beurteilungsmerkmale findet sich im Folgenden das spezifische Kapitel 8.1.5. Grundsätzlich ist ein Kompromiss zu treffen zwischen der Anwendung einer zu grossen Anzahl Beurteilungskriterien und einer zu kleinen, nicht alle

relevanten Aspekte umfassenden Anzahl Kriterien. Je weniger Kriterien angewendet werden, desto grösser ist das Gewicht des einzelnen Kriteriums.

8.4.2 Gewichtung der Kriterien

Im Extremfall gelangt eine dreifache Kombination von Gewichtungen zur Anwendung, welche die Funktionsbewertung komplexer werden lässt und dem Kredo der Transparenz und Nachvollziehbarkeit widerspricht. In der Literatur wird unterschieden in „innere“ und „äussere“ Gewichtung von Merkmalen (vgl. Kp. 4.2.2.2). Jedoch findet bereits durch die Auswahl einer unterschiedlichen Anzahl von Beurteilungsmerkmalen pro Kategorie eine implizite Gewichtung statt. Die Bestimmung von bestimmten Gewichten (äussere Gewichtung) im Zusammenhang mit den Kriterien wird primär durch Wertvorstellungen begründet, welche so in der Funktionsbewertung Berücksichtigung finden sollen. In Bezug auf die Transparenz und Nachvollziehbarkeit ist eine Funktionsbewertung zu befürworten, die ohne Gewichtung auskommt. Allenfalls zeigt sich aus der Anwendung einer bestimmten Methode zur Funktionsbewertung, dass eine äussere Gewichtung notwendig ist, damit sinnvolle Resultate erzielt werden können. Aus Gründen der Vereinfachung und der Praktikabilität der Bewertung ist von einer inneren Gewichtung abzusehen.

8.4.3 Beurteilung der Kriterien

Es wird vorausgesetzt, dass für den analytischen Teil der Funktionsbewertung das Stufenwertverfahren zur Anwendung gelangt. Das bedeutet, dass die unterschiedlichen Kriterien mit Hilfe einer Skala beurteilt werden. Von der Bedingung ausgehend, dass keine innere Gewichtung angewandt wird, erfahren die unterschiedlichen Kriterien die Bewertung mit Hilfe einer einheitlichen Skala. Aufgrund der Informationen aus dem konzeptionellen und empirischen Teils der Arbeit eignet sich zur Bewertung von Funktionen eine 5er-Skala. Zur Förderung eines einheitlichen Verständnisses bei den Beurteilenden können diese Stufen mit einer möglichst allgemein gehaltenen Beschreibung ergänzt werden. Mit der Absicht, die Kriterien integriert für andere Teilfunktionen im Personalmanagement zu verwenden, ist aus Sicht des Autors jedoch die Überlegung zu prüfen, auf eine 4er- oder 6er-Skala auszuweichen. Dies darum, dass die Antworttendenzen (vgl. Kp. 4.2.2.3.4), welche vor allem für die Personalbeurteilung von Relevanz sind, jedoch auch bei der Funktionsbewertung auftreten können, berücksichtigt werden sollten. Der Tendenz, dass sich in der Bewertung subjektive Ansichten niederschlagen, wird durch die Beurteilung der Funktionen durch mehrere Perso-

nen entgegengewirkt. Diesbezüglich ist die Zusammensetzung der Gruppe zu beachten, damit nicht eine dominante Person ihre Meinung durchzusetzen vermag.

8.5 Schlüsselqualifikationen als Beurteilungskriterien

Allgemein

Spezifische Literatur zur Verwendung von Schlüsselqualifikationen in der Funktionsbewertung konnte bei der Literaturrecherche nicht gefunden werden. Wenn die Praxisbeispiele (vgl. Kp. 4.3) betrachtet werden, wird ersichtlich, dass bei den Unternehmungen, die innerhalb der Funktionsbewertung eine analytische Methode anwenden, der Kriterienkatalog Elemente enthält, die in ähnlicher Weise in der Klassifikation von Schlüsselqualifikationen aus Kapitel 5.3 enthalten sind. Zudem gelten Schlüsselqualifikationen als überfachliche und funktionsübergreifende Qualifikationen, die aufgrund der zunehmenden Dynamik im Umfeld der Unternehmungen, im Vergleich mit dem Fachwissen, im Zeitablauf mehr Stabilität aufweisen. Das stellen gewichtige Argumente dar, die für die Verwendung von Schlüsselqualifikationen in der Funktionsbewertung sprechen. Die Tatsache, dass weder in der Literatur noch in der Praxis ein einheitliches Verständnis von Schlüsselqualifikationen vorhanden ist, verlangt bei einer Anwendung solcher Qualifikationen in einem Projekt zur Funktionsbewertung zuerst die Schaffung eines einheitlichen Verständnisses bei allen Beteiligten und Betroffenen. Die in der Arbeit vorgestellte Klassifikation nach Eilles-Matthiessen u. a. (2002; vgl. Kp. 5.3) kann nicht vollständig und identisch für eine Funktionsbewertung übernommen werden, da sie zu viele Schlüsselqualifikationen enthält (vgl. Anhang 1). Im Hinblick auf die Verwendung eines Rahmenkataloges zur Funktionsbewertung ist somit eine Auswahl daraus zu treffen oder allenfalls eine eigene für die Funktionsbewertung spezifischere Klassifizierung zu entwickeln. Diesbezüglich ist auf die Absicht der integrierten Verwendung dieser Klassifikation hinzuweisen, die auf eine möglichst einheitliche Anwendung - in der Funktionsbewertung sowie in den Funktionen „Personalauswahl“ und „Personalbeurteilung“ - abzielt. Diese Absicht ist bei der Auswahl bzw. Ausgestaltung eines Merkmalskataloges zu beachten.

Erfassung bzw. Beurteilung

Aus einer methodischen Betrachtungsweise sind für die Erfassung von Schlüsselqualifikationen bei Personen unterschiedliche diagnostische Verfahren geeignet, die bei Eilles-Matthiessen u. a. (2002) Erwähnung finden. Diese diagnostischen Verfahren sind jedoch auf die Personalauswahl ausgerichtet (vgl. Kp. 5.4.1 Abb. 11) und eignen sich nur begrenzt für

die Anwendung im Zusammenhang mit der Funktionsbewertung. Für die Erfassung von notwendigen Schlüsselqualifikationen bei unterschiedlichen Stelleninhabern in einem Projekt zur Funktionsbewertung eignen sich dabei lediglich die unterschiedlichen Formen der Interviews und zudem ein Fragebogen. Bezüglich der Interviews sollten zumindest teilstrukturierte Gespräche zur Anwendung gelangen, um eine bestimmte Güte erreichen zu können.

Für die Beurteilung von Kriterien im Prozess der Funktionsbewertung wird davon ausgegangen, dass alle Merkmale - und somit auch die Schlüsselqualifikationen - einheitlich zu bewerten sind. Schlüsselqualifikationen sind wie alle qualitativen Merkmale nicht einfach zu beurteilen und deshalb gilt es, bei den Betroffenen eine Sensibilisierung bezüglich der damit verbundenen Probleme zu erreichen. Mit der Absicht, alle Kriterien innerhalb einer Funktionsbewertung einheitlich zu bewerten, kann an dieser Stelle für die konkrete Beurteilung von Schlüsselqualifikationen auf das Kapitel 8.1.4.3 verwiesen werden.

8.6 Integriertes Personalmanagement

Die organisationsunterstützenden Massnahmen wie Überprüfung der Detailstruktur oder der Aktualität von Stellenbeschreibungen mit Ergebnissen aus der Funktionsbewertung können bezüglich eines integrierten Personalmanagements Erwähnung finden.

Im Zusammenhang mit einem integrierten Personalmanagement wurden in der vorliegenden Arbeit zwei unterschiedliche Konzeptionen betrachtet. Der Michigan-Ansatz nach Tichy/Fombrun/Devanna (1984) ist von Bedeutung, weil er die beiden Funktionen „Personalauswahl“ und „Personalbeurteilung“ explizit aufweist. Diese beiden Teilfunktionen des Personalmanagements sind von Bedeutung, weil durch die Festlegung des Soll-Profiles (Anforderungsprofil) aus dem Prozess der Funktionsbewertung und dem Ist-Profil (Fähigkeitsprofil) aus der Personalauswahl bzw. Personalbeurteilung der Soll-Ist-Vergleich zwischen Anforderungen und Fähigkeiten ermöglicht wird. Im Zusammenhang mit der integrierten Verwendung dieses Soll-Ist-Vergleichs wurde die Systematik der Funktionen des Personalmanagements nach Thom (2001) betrachtet. Im Vergleich mit dem Michigan-Ansatz ist die Systematisierung nach Thom (2001) detaillierter ausgestaltet und eignet sich besser für die Beantwortung folgender Fragestellung: In welche Funktionen des Personalmanagements ist eine sinnvolle Integration der Schlüsselqualifikationen bzw. der diesbezüglich betrachteten Soll- und Ist-Profile möglich? Zusätzlich ist bei der Auswahl eines Kriterienkatalogs im Hinblick auf eine integrierte Verwendung von Schlüsselqualifikationen im Personalmanagement zu beachten, dass ein möglichst grosser Teil der Beurteilungsmerkmale für die Personalauswahl und die

Personalbeurteilung sowie die Funktionsbewertung identisch zur Anwendung gelangen. Diesbezüglich dürfen aber die zwei unterschiedlichen relevanten Sichtweisen bei der Bewertung nicht verquickt werden, denn bei der Funktionsbewertung ist von der Stelle auszugehen und bei der Personalauswahl sowie der Personalbeurteilung von den Personen.

9. Ausblick

Im vorliegenden letzten Kapitel der Arbeit gelangen zwei ausgewählte Elemente zur Betrachtung, die teilweise bereits heute und sicherlich in Zukunft die Funktionsbewertung sowie das gesamte Personalmanagement beeinflussen.

In Organisationen gelangt in immer vielfältigerer Art und Weise die Informationstechnologie und Elektronik zur Anwendung. Diese Gebiete werden sich in Zukunft schnell weiterentwickeln und dadurch die Anwendung und Integration in betrieblichen Prozessen bzw. im betrieblichen Alltag umfassender ermöglichen. Im Zusammenhang mit der Funktionsbewertung kann diesbezüglich die Durchführung mit Hilfe von EDV und weiterführend die Integration in ein umfassendes EDV-Personalinformationssystem genannt werden. Vor allem in grossen Unternehmungen wird teilweise die Funktionsbewertung bereits heute mit Hilfe von EDV-Unterstützung durchgeführt (vgl. z. B. Kranich/Bonsels 1999, Tiemeyer 1995 sowie Aleweld/Prosch 1994).

Probleme könnte die traditionelle Funktionsbewertung erhalten, wenn z. B. im Sinne einer Netzwerkorganisation die Mitarbeitenden einer Unternehmung je nach Bedarf bzw. nach ihren Fähigkeiten und Qualifikationen in unterschiedlichen Projekten eingesetzt werden. In diesem Fall müsste für jede Funktion in jedem neuen Projekt ein neuer Arbeitswert berechnet werden und folglich wäre ein anderer Basislohn von Relevanz. Dies kann im Extremfall eine personenbezogene Bewertung erfordern (vgl. Schettgen 1995: 144 f.). Ein Indiz dafür ist auch die zunehmende Bedeutung von variablen Lohnkomponenten, die von der Leistung einer Person abhängig sind (vgl. z. B. Femppel/Zander 2000). Allenfalls wäre eine Funktionsbewertung denkbar, die sich lediglich auf die erforderlichen Qualifikationen abstützt, die zur Erfüllung einer Funktion benötigt werden. Die Qualifikationen können bspw. durch die drei Kategorien „Berufsausbildung“, „Berufserfahrung“ sowie „Weiterbildung“ erfasst werden (vgl. Köstner 1994). Es ist durchaus vorstellbar, dass die betriebswirtschaftlichen Funktionsbewertungsmethoden durch die genannten Aspekte, verbunden mit dem Wertewandel in der Bevölkerung, in Zukunft stärker von psychologischen Elementen der Arbeitsbewertung beeinflusst werden.

ANHANG 1

Im Anhang 1 gelangen auf den nachfolgenden Seiten die Schlüsselqualifikationen gemäss der Klassifikation nach Eilles-Matthiessen u. a. (2002) zur Darstellung.

Basisanforderungen (1/3)			
Bereich	Schlüsselqualifikation	Definition	Verfahren zur Erfassung Ja/Nein
Intellektuelle Fähigkeiten	Auffassungsgabe	Fähigkeit, Sachverhalte schnell zu begreifen und sich anzueignen.	Ja
	Konzentrationsfähigkeit	Fähigkeit, Aufmerksamkeit auf eng umgrenzte Sachverhalte auszurichten, ohne sich durch Störungen von der Bearbeitung der Aufgabe abhalten zu lassen.	Ja
	Kreatives Denken	Fähigkeit, bestehende Zusammenhänge neu zu kombinieren oder unkonventionelle bzw. neuartige Ideen zu entwickeln.	Ja
	Problemlösefähigkeit	Fähigkeit, Probleme zu erkennen, zu analysieren und Lösungsmöglichkeiten zu entwickeln.	Ja
	Räumliches Vorstellungsvermögen	Fähigkeit, dreidimensionale Repräsentationen von Gegenständen zu entwickeln und diese zueinander in Beziehung zu setzen.	Ja
	Systematisch-analytisches Denken	Fähigkeit, Abläufe und Prozesse in ihre einzelnen Teile zu zerlegen und deren Zusammenwirken zu analysieren.	Ja
	Technisches Verständnis	Verstehen und Erfassen technischer Fragestellungen und Konstruktionsprinzipien.	Ja

Basisanforderungen (2/3)			
Bereich	Schlüsselqualifikation	Definition	Verfahren zur Erfassung Ja/Nein
Motivation/ Engagement	Durchhaltevermögen/ Zielstrebigkeit	Fähigkeit, den eigenen Standpunkt bzw. die eigenen Ziele gegen Widerstände und Probleme zu verfolgen.	Ja
	Eigeninitiative	Bereitschaft, aktiv Vorschläge und Ideen zu entwickeln, selbständig Aufgaben zu übernehmen und Projekte in Gang zu setzen.	Ja
	Leistungsbereitschaft	Bereitschaft, sich in hohem Masse mit der Aufgabe zu identifizieren und damit verbundener Einsatz, selbstgesuchte Aufgaben besonders gut auszuführen.	Ja
	Lernbereitschaft	Fähigkeit, Lernsituationen einschliesslich Alltagserfahrungen zu nutzen, um das eigene (Arbeits-) Verhalten zu verbessern.	Ja

Basisanforderungen (3/3)			
Bereich	Schlüsselqualifikation	Definition	Verfahren zur Erfassung Ja/Nein
Handlungskompetenz	Belastbarkeit (Stressbewältigung)	Fähigkeit, belastende Situationen zu bewältigen und ökonomisch mit der eigenen Energie umzugehen.	Ja
	Entscheidungsfähigkeit	Fähigkeit, sich für eine Alternative zu entscheiden und Bereitschaft, die damit verbundene Verantwortung zu übernehmen.	Ja
	Realisierungsorientiertes Denken	Fähigkeit, sich am Machbaren zu orientieren und das in Angriff zu nehmen, was unter den gegebenen Bedingungen erreichbar und zweckmässig ist.	Nein
	Selbständiges Arbeiten/ Selbstmanagement	Fähigkeit, sowohl die eigene Arbeit zu organisieren, als auch sich selbst zu motivieren und mit Schwierigkeiten umzugehen.	Ja
	Sorgfalt/ Gewissenhaftigkeit	Fähigkeit, sorgsam sowie genau zu arbeiten und dabei Fehler möglichst zu vermeiden bzw. zu beheben.	Ja

Anforderungen im Umgang mit Anderen (1/3)			
Bereich	Schlüsselqualifikation	Definition	Verfahren zur Erfassung Ja/Nein
Soziale Kompetenzen	Durchsetzungsfähigkeit	Fähigkeit, den eigenen Standpunkt auch gegen den Widerstand anderer durchzusetzen.	Ja
	Empathie/ Soziale Wahrnehmung	Fähigkeit, die Gefühle anderer wahrzunehmen und sich in die Situation des anderen hineinzuversetzen.	Ja
	Konfliktfähigkeit/ Konfliktmanagement	Fähigkeit, eigene oder zwischenmenschliche Konflikte wahrzunehmen, anzusprechen bzw. die Existenz von Konflikten zu akzeptieren.	Ja
	Kooperationsfähigkeit/ Teamfähigkeit	Fähigkeit, mit anderen effektiv und in guter Arbeitsatmosphäre zusammenzuarbeiten.	Ja
	Networking	Wissen um die Bedeutung von Kontakten und regelmässige Pflege derselben.	Nein
	Soziale Unabhängigkeit/ Urteilsvermögen	Fähigkeit, sich ein Urteil über Sachverhalte zu bilden, ohne sich von der Meinung der Mehrheit beeinflussen zu lassen.	Nein
	Soziales Gedächtnis/ Namensgedächtnis	Fähigkeit, sich Namen und Gesichter zu merken sowie wichtige soziale Informationen zu erinnern.	Ja
	Soziales Wissen	Wissen und Kenntnisse bezüglich der expliziten und impliziten Normen, die eine Gesellschaft, eine Gemeinschaft oder eine Gruppe teilen.	Nein

Anforderungen im Umgang mit Anderen (2/3)			
Bereich	Schlüsselqualifikation	Definition	Verfahren zur Erfassung Ja/Nein
Kommunikative Kompetenzen	Fähigkeit zum sprachlichen Stilwechsel	Fähigkeit, den eigenen Sprachstil in Hinblick auf Wortwahl, Komplexität und Sprechgeschwindigkeit dem Sprachniveau des Gesprächspartners anzugleichen.	Nein
	Fremdsprachen mündlich	Fähigkeit, sich in einer fremden Sprache flüssig und präzise mündlich auszudrücken.	Ja
	Fremdsprachen schriftlich	Fähigkeit, sich in einer fremden Sprache differenziert und präzise schriftlich auszudrücken.	Ja
	Sprachliche Ausdrucksfähigkeit mündlich	Fähigkeit zum präzisen und differenzierten mündlichen sprachlichen Ausdruck, die sich in Wortwahl und Wortflüssigkeit äussert.	Ja
	Sprachliche Ausdrucksfähigkeit schriftlich	Fähigkeit zum präzisen und differenzierten schriftlichen Ausdruck, die sich in Merkmalen wie Prägnanz der Wortwahl, Verständlichkeit und Logik der Textgliederung äussert.	Ja
	Zuhören	Fähigkeit, sich auf das, was andere sagen einzulassen, diese ausreden zu lassen und deren Gedanken oder Gefühle nachzuvollziehen.	Nein

Anforderungen im Umgang mit Anderen (3/3)			
Bereich	Schlüsselqualifikation	Definition	Verfahren zur Erfassung Ja/Nein
Führung	Delegationsfähigkeit	Fähigkeit und Bereitschaft, Aufgaben, die von Mitarbeitenden eigenverantwortlich ausgeführt werden können, an diese zu delegieren.	Ja
	Fähigkeit zur Motivation der Mitarbeitenden	Fähigkeit, Mitarbeitende durch Überzeugung oder Anerkennung zum Verfolgen der Arbeitsziele zu motivieren.	Nein
	Feedbackfähigkeit	Fähigkeit, Anerkennung auszusprechen und Kritik angemessen auszudrücken.	Nein
	Verantwortungsübernahme	Bereitschaft, Verantwortung für die Konsequenzen der eigenen Handlungen und die der unterstellten Mitarbeitenden zu übernehmen.	Nein
	Zielsetzungsfähigkeit	Fähigkeit, auf die individuellen Kompetenzen der Mitarbeitenden abgestimmte konkrete, realistische und herausfordernde Ziele zu setzen.	Nein

Anforderungen für spezielle Situationen (1/2)			
Bereich	Schlüsselqualifikation	Definition	Verfahren zur Erfassung Ja/Nein
Interkulturelle Kompetenz	Kulturelles Wissen	Wissen über fremde Kulturen (z. B. Geschichte, Politik, Religion) sowie Kenntnis über den Einfluss des kulturellen Umfeldes auf Verhaltensweisen und Einstellungen.	Nein
	Interesse, Aufgeschlossenheit für andere Kulturen	Neugierde für die Lebensweise, Geschichte, Freizeitaktivitäten etc. der Mitglieder anderer Kulturen.	Ja
	Toleranz und Respekt	Fähigkeit und Bereitschaft, kulturelle Besonderheiten zu respektieren.	Nein
	Unsicherheitstoleranz/ Ambiguitätstoleranz	Fähigkeit, unsichere, mehrdeutige und komplexe Situationen zu ertragen.	Ja
	Fähigkeit zum kulturellen Perspektivenwechsel	Fähigkeit, durch Veränderung der eigenen Sichtweise zu einem grösseren Verständnis für das Handeln der anderen Person zu gelangen.	Nein

Anforderungen für spezielle Situationen (2/2)			
Bereich	Schlüsselqualifikation	Definition	Verfahren zur Erfassung Ja/Nein
Unternehmerische Kompetenz	Kundenorientierung	Einstellung, bei der die Bedürfnisse und Wünsche des Kunden eine hohe Priorität geniessen.	Nein
	Marktorientiertes und Kaufmännisches Denken	Wissen um Marktgegebenheiten und Fähigkeit, Planung und Produkte unter ökonomischen Gesichtspunkten darauf abzustimmen.	Ja
	Risikobereitschaft	Fähigkeit, bei Entscheidungen bewusst ein Risiko einzugehen, auch wenn die Aussicht auf einen späteren Erfolg nicht sicher ist.	Nein
	Verhandlungsgeschick	Fähigkeit, den eigenen Standpunkt überzeugend und nachvollziehbar darstellen zu können und ihr Ziel zu erreichen, ohne den anderen zu übervorteilen.	Nein
	Visionäres und Strategisches Denken und Handeln	Fähigkeit, Entwicklungen frühzeitig zu antizipieren und Vorstellungen über zukünftige Markt- oder Unternehmenstrends zu entwickeln.	Nein

Sonderfall: Arbeitstechniken (1/1)

Bereich	Schlüsselqualifikation	Definition	Verfahren zur Erfassung Ja/Nein
Arbeitstechniken	Informationsmanagement	Wissen um die Möglichkeiten der Informationsbeschaffung sowie die Fähigkeit, zwischen wichtigen und unwichtigen Informationen zu unterscheiden.	Nein
	Moderationstechniken	Fertigkeit, Themen und Diskussionen in Gruppen moderieren zu können.	Nein
	Präsentationstechniken	Fertigkeit, Sachverhalte verständlich präsentieren zu können.	Nein
	Projektmanagement/ Planung	Fertigkeit, Projekte in Unterziele und Aufgaben zu unterteilen und einen realistischen Zeitplan für das Projekt zu erstellen.	Ja
	Zeitmanagement	Fertigkeit, die eigene Zeit ökonomisch einzuteilen und Zeitvorgaben einhalten zu können.	Ja

ANHANG 2

Der Anhang 2 stellt den Interviewleitfaden dar, welcher zur Durchführung der qualitativen Interviews mit den Personalverantwortlichen des Blutspendedienstes SRK (Bern), der EKZ (Zürich), der Huba Control AG (Würenlos) und der Krebsliga Schweiz (Bern) durchgeführt wurde.

Interviewleitfaden

Funktionsbewertungsansatz im integrierten Personalmanagement

**Lizentiatsarbeit am Institut für Organisation und Personal der
Universität Bern - in Zusammenarbeit mit BDO Visura**

Begrüßung & Einleitung

Themenblock 1: Funktionsbewertung (Ist-Modell)

- Welches Modell wird in der Unternehmung angewendet?
- Warum wurde dieses Modell ausgewählt?
- Aus den Erfahrungen in der Anwendung des Modells Defizite festgestellt?
- Aus Erfahrung der Anwendung Verbesserungsvorschläge?

Themenblock 2: Erwartungen, Bedürfnisse an Funktionsbewertung (im Allgemeinen)

- Allgemeine spontane Assoziationen zu Erwartungen und Bedürfnisse an Funktionsbewertung?
- Kompromiss zwischen Genauigkeit und Einfachheit notwendig.
 - Vorstellen der Übersicht „Methoden der Funktionsbewertung“ nach Kappel (1993). Was als sinnvolle Bewertung - eher summarisch, eher analytisch, allenfalls Mischform interessant (Schlüsselstellen analytisch bewerten und andere summarisch zuordnen)?
 - Gründe für Wahl der Form?
 - Ein Modell für gesamte Unternehmung?
 - Bezüglich Kriterien:
 - Fixer vs. variabler Kriterienkatalog - warum?
 - Wie Kriterien erfassen (z. B. Likert-Skala bzw. 5er Skala)?

- Allgemeine Erwartungen/Ideen bezüglich angewandter Kriterien zur Bewertung? (Genfer-Schema-Kriterien: geistige Anforderungen, körperliche Anforderungen, Verantwortung, Arbeitsbedingungen)
- Gibt es Erwartungen an den Prozess der FB?

Themenblock 3: Schlüsselqualifikationen (SQ) als Beurteilungskriterien

- Erklären was unter Schlüsselqualifikationen verstanden wird (überfachliche Qualifikationen).
- Spontane Assoziationen/Bemerkungen/Vorstellungen zu SQ als Beurteilungskriterien?
- Vorstellen des Konzepts von Eilles-Matthiessen u. a. (2002) - Bemerkungen dazu?
- Eher Kompetenzen oder Schlüsselqualifikationen erfassen?
- Sinn/Unsinn der Anwendung von SQ (allgemein u. unternehmensspezifisch)?
- Erfassung und Bewertung von SQ:
 - Wie vorstellbar?
 - Vorschläge (zur Visualisierung Beispiele): z. B. SQ plus Skala und deren Abstufung ausreichend oder SQ plus Definition, Skala und deren Abstufung notwendig oder gar zusätzlich Indikatoren.
 - Wie starke Abstufung der Skala bei SQ möglich/sinnvoll?
 - Was sinnvoll bezüglich Skala um SQ zu bewerten?
- Gesellschaft CH-Q - bekannt?
- Angebot: Schweizerisches Qualifikationsprogramm zur Berufslaufbahn
 - Wenn bekannt - was halten Sie davon?

Themenblock 4: Funktionsbewertung im integrierten Personalmanagement (Vision)

- Im Zusammenhang mit SQ als Beurteilungskriterien - Spontane Assoziationen/Bemerkungen/Vorstellungen zu FB im integrierten Personalmanagement?

- Funktionen mittels Übersicht von Thom aufzeigen - In welche Funktionen des Personalmanagements SQ integrierbar bzw. sinnvoll und wünschbar zu integrieren?
- Schlüsselqualifikationen als Beurteilungsmerkmale - Sinn/Unsinn der Anwendung von SQ im integrierten Personalmanagement?

Themenblock 5: Trends aus Praxis

- Feststellbare Trends aus Praxis im Zusammenhang mit FB?

LITERATURVERZEICHNIS

Aleweld, Thomas; Prosch, Jürgen (1994)

Neue Wege in der Stellenbewertung - Neues EDV-System zur Stellenbewertung.
In: Personalwirtschaft, 21. Jg. 1994, Heft 1, S. 29 - 31

Bartölke, Klaus u. a. (1981)

Konfliktfeld Arbeitsbewertung: Grundprobleme und Einführungspraxis, Frankfurt am Main 1981

BDO Visura (Hrsg.) (o. J. a)

Wir machen Sie fit., o. O. o. J.

BDO Visura (Hrsg.) (o. J. b)

diverse, einzelne, interne Dokumente, Solothurn o. J.

BDO Visura (Hrsg.) (2002)

Unterlagen zum Projektablauf, Solothurn 2002

Beck, Herbert (1995)

Schlüsselqualifikationen. Bildung im Wandel, 2. Auflage, Darmstadt 1995

Berthel, Jürgen (2000)

Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, 6. Aufl., Stuttgart 2000

Bleicher, Knut (1997)

Integriertes Management. In: Gabler Wirtschafts Lexikon, 14., vollst. überarb. u. erw. Aufl., o. Hrsg., Wiesbaden 1997, S. 1926

Bloch (1959)

Arbeitsbewertung. In: Dorsch Psychologisches Wörterbuch, 13. überarb. u. erw. Aufl., hrsg. v. Hartmut Häcker u. Kurt H. Stapf, Bern u. a. 1998, S. 59 - 60

Blum, Adrian (1999)

Integriertes Arbeitszeitmanagement. Ausgewählte personalwirtschaftliche Massnahmen zur Entwicklung und Umsetzung flexibler Arbeitszeitsysteme, Berner betriebswirtschaftliche Schriften, Bd. 20, Bern, Stuttgart, Wien 1999

Bühner, Rolf

Personalmanagement, 2. Aufl., Landsberg am Lech 1997

CEPEC, Studienzentrum für Wirtschaftsprojekte AG (Hrsg.) (o. J.)

Firmenbroschüre, o. O. o. J.

CEPEC, Studienzentrum für Wirtschaftsprojekte AG (Hrsg.) (1993)

Salärmanagement - Funktionsstufen, o. O. 1993

- CEPEC**, Studienzentrum für Wirtschaftsprojekte AG (Hrsg.) (1994)
Entlohnungsmanagement - Anwendung der Funktionsstufen (1), o. O. 1994
- CEPEC**, Studienzentrum für Wirtschaftsprojekte AG (Hrsg.) (1997)
Entlohnungsmanagement - Klassifikation in Funktionsstufen, o. O. 1997
- Crisand**, Ekkerhard; **Stephan**, Pamela (1999)
Personalbeurteilungssysteme. Ziele - Instrumente - Gestaltung, 2. durchgesehene Auflage, Heidelberg 1999
- Curth**, Michael A.; **Lang**, Brigitte (1991)
Management der Personalbeurteilung, 2. Auflage, München, Wien 1991
- Diekmann**, Andreas (2002)
Empirische Sozialforschung - Grundlagen, Methoden, Anwendungen, 8. Auflage, Reinbek bei Hamburg 2002
- Döge**, Klaus (1991)
Statement zum Expertenhearing: Schlüsselqualifikationen in kaufmännischen Ausbildungsberufen. In: Schlüsselqualifikationen im Berufsfeld Wirtschaft und Verwaltung, hrsg. v. Joachim Dikau u. Günter Hartmann, Darmstadt 1991, S. 172 - 174
- Domsch**, Michael; **Gerpott**, Thorsten J. (1992)
Personalbeurteilung. In: Handwörterbuch des Personalwesens, 2. neuberarb. und erg. Aufl., hrsg. v. Eduard Gengler, Wolfgang Weber, unter Mitarbeit von zahlreichen Fachkräften u. Experten aus Wissenschaft und Praxis, Stuttgart 1992, Sp. 1631 - 1641
- Drumm**, Hans Jürgen (1995)
Personalwirtschaftslehre, 3. Auflage, Berlin u. a. 1995
- Drumm**, Hans Jürgen (2000)
Personalwirtschaft, 4. Aufl., Berlin u. a. 2000
- Edward**, Mark R. (2000)
360°-Beurteilung, München 2000
- Egloff**, Corinne (2002)
Interview zum Thema Funktionsbewertungsansatz im integrierten Personalmanagement, Huba Control AG, Würenlos, 9. Dezember 2002
- Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann** (1991) (Hrsg.)
Arbeitsbewertung und Lohndiskriminierung von Frauen, Bern 1991
- Eilles-Matthiessen**, Claudia u. a. (2002)
Schlüsselqualifikationen in Personalauswahl und Personalentwicklung, Bern u. a. 2002
- Elšik**, Wolfgang (1992)
Strategisches Personalmanagement. Konzeption und Konsequenzen, München u. a. 1992

- Femppel, Ernst; Zander, Kurt (2000)**
Leistungsorientierte Vergütung, Köln 2000
- Femppel, Kurt (2000)**
Tendenzen und Rahmenbedingungen der Vergütungspolitik. In: Personal, 48. Jg. 2000, Heft 8, S. 394 - 399
- Frey, Bruno S.; Osterloh, Margit (2000)**
Motivation - der zwiespältige Produktionsfaktor. In: Managing Motivation. Wie Sie die neue Motivationsforschung für Ihr Unternehmen nutzen können, Hrsg. Bruno S. Frey u. Margit Osterloh, Wiesbaden, 2000 S. 19 - 40
- GFO Unternehmensberatung (Hrsg.) (o. J.)**
Firmenbroschüre, o. O. o. J.
- GFO Unternehmensberatung (Hrsg.) (2000a)**
Funktionsbewertung, Zürich 2000
- GFO Unternehmensberatung (Hrsg.) (2000b)**
Personalführungsinstrumente, Zürich 2000
- GFO Unternehmensberatung (Hrsg.) (2002)**
Vorgehen Funktionsbewertung, Zürich 2002
- Goetze, Walter (2001)**
Zur Bedeutung von Schlüsselkompetenzen für die Arbeit von morgen. In: Schlüsselkompetenzen wirksam erfassen - Personalselektion ohne Diskriminierung, Hrsg. Bernadette Kadishi, Altstätten 2001, S. 53 - 69
- Grochla, Erwin (1978)**
Einführung in die Organisationstheorie, Stuttgart 1978
- Grochla, Erwin (1982)**
Grundlagen der organisatorischen Gestaltung, Stuttgart 1982
- Hacker, Winfried u. a. (1995)**
Tätigkeitsbewertungssystem (TBS). In: Mensch, Technik, Organisation, Bd. 7, Zürich, Stuttgart 1995
- HayGroup (Hrsg.) (o. J. a)**
Strategie-Implementierung durch Integriertes Personalmanagement, o. O. o. J.
- HayGroup (Hrsg.) (o. J. b)**
The Hay Guide Chart[®]-Profile Method of Position Evaluating, o. O. o. J.
- Heer, Thomas (2002)**
Gespräch zum Thema Funktionsbewertung der GFO Unternehmensberatung, GFO Unternehmensberatung, Bern, 11. Dezember 2002

- Henneberger**, Fred; **Oberholzer**, Karin; **Zajitschek**, Susanne (1997)
Lohndiskriminierung und Arbeitsbewertung. Ein Beitrag zur Gleichstellungsdiskussion in der Schweiz, Basel, Frankfurt am Main 1997
- Hentze**, Joachim; **Metzner** Joachim (1995)
Personalwirtschaftslehre 2. Personalerhaltung und Leistungsstimulation, Personalfreistellung und Personalinformationswirtschaft, 6., überarbeitete Auflage, Bern, Stuttgart, Wien 1995
- Hentze**, Joachim; **Heinecke**, Albert; **Kammel**, Andreas (2001)
Allgemeine Betriebswirtschaftslehre - aus Sicht des Managements, Bern, Stuttgart, Wien 2001
- Hentze**, Joachim; **Kammel**, Andreas (2001)
Personalwirtschaftslehre 1. Grundlagen, Personalbedarfsermittlung, -beschaffung, -entwicklung und -einsatz, 7., überarbeitete Auflage, Bern, Stuttgart, Wien 2001
- Hilb**, Martin (2002)
Integriertes Personal-Management. Ziele - Strategien - Instrumente, 10. Auflage, Luchterhand 2002
- Höft**, Stefan; **Funke**, Uwe (2001)
Simulationsorientierte Verfahren der Personalauswahl. In: Lehrbuch der Personalpsychologie, hrsg. v. Heinz Schuler, Göttingen u. a. 2001, S. 135 -173
- Jaun - Schmid**, Therese (2002)
Interview zum Thema Funktionsbewertungsansatz im integrierten Personalmanagement, Krebsliga Schweiz, Bern, 13. Dezember 2002
- Kadishi**, Bernadette (2001)
Das Instrument zur Erfassung von Schlüsselkompetenzen IESKO. In: Schlüsselkompetenzen wirksam erfassen - Personalselektion ohne Diskriminierung, Hrsg. Bernadette Kadishi, Altstätten 2001, S. 11 - 51
- Kappel**, Heinz (1993)
Organisieren - Führen - Entlohnen, mit modernen Instrumenten. Handbuch der Funktionsbewertung und Mitarbeiterbeurteilung, 4. ergänzte Auflage, Zürich 1993
- Kappel**, Heinz; **Heer** Thomas (1997)
Die Mitarbeiterbeurteilung - Instrument zur Unterstützung der Personalarbeit in Linie und Zentrale. In: Personal, 49. Jg. 1997, Heft 5, S. 254 - 258
- Katz**, Christian; **Baitsch**, Christoph (1996)
Lohngleichheit für die Praxis. Zwei Instrumente zur geschlechtsunabhängigen Arbeitsbewertung. Hrsg. Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann, Zürich 1996
- Köster**, Jürgen (1994)
Konzeption eines Funktionsbewertungssystems. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 48. Jg. 1994, Heft 3, S. 134 - 141

- Kranich**, Detlef; **Bonsels**, Mark (1999)
Angleichung von Strategie und Personalmanagement. In: Personalwirtschaft, 26. Jg. 1999, Heft 11, S. 31 - 37
- Kubicek**, Herbert; **Thom**, Norbert (1976)
Umsystem, betriebliches. In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 4. Auflage, hrsg. v. Erwin Grochla u. Waldemar Wittmann †, Stuttgart 1976, Sp. 3977 - 4017
- Kühn**, Richard; **Fankhauser**, Kathrin (1996)
Marktforschung - Ein Arbeitsbuch für das Marketing-Management, Reihe "Praxishilfen für Unternehmungen" Band 2, Bern, Stuttgart, Wien 1996
- Kühn**, Richard; **Grünig**, Rudolf (2000)
Methodik der strategischen Planung. Ein prozessorientierter Ansatz für Strategieplanungsprojekte, hrsg. v. Joachim Griese, Rudolf Grünig, Richard Kühn u. Norbert Thom, Bern, Stuttgart, Wien 2000
- Lang**, Rudolf W. (2000)
Schlüsselqualifikationen. Handlungs- und Methodenkompetenz, Personale und Soziale Kompetenz, München 2000
- Laws**, Britta (2000)
Kompetenz als Kriterium für Vergütungskonzepte - Mit Modellen des "competencies based pay" honorieren Unternehmen im angloamerikanischen Raum Erfolgsfaktoren für das berufliche Handeln. In: Personalführung, 33. Jg. 2000, Heft 1, S. 54 - 57
- Leder**, Eleonore (2001)
Zur Bedeutung von Schlüsselkompetenzen für die Arbeit von morgen. In: Schlüsselkompetenzen wirksam erfassen - Personalselektion ohne Diskriminierung, Hrsg. Bernadette Kadishi, Altstätten 2001, S. 71 - 79
- Lenzen**, Andreas (1998)
Erfolgsfaktor Schlüsselqualifikationen. Mitarbeiter optimal fördern, Heidelberg 1998
- Liebel**, Hermann J.; **Oechsler** Walter A. (1994)
Handbuch Human Resource Management, Wiesbaden 1994
- Lueger**, Günther (1996a)
Beschaffung und Auswahl von Mitarbeitern. In: Personalmanagement - Führung - Organisation, 2. Auflage, Hrsg. Helmut Kasper u. Wolfgang Mayrhofer, Wien 1996, S. 338 - S. 387
- Lueger**, Günther (1996b)
Personalbeurteilung. In: Personalmanagement - Führung - Organisation, 2. Auflage, Hrsg. Helmut Kasper u. Wolfgang Mayrhofer, Wien 1996, S. 389 - 420
- Mayring**, Philipp (1999)
Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken, 4. Auflage, Weinheim 1999

Monteil, Janine (2002)

Interview zum Thema Funktionsbewertungsansatz im integrierten Personalmanagement, Blutspendedienst SRK, Bern, 16. Dezember 2002

o. V. Brockhaus (1997)

Integration. In: Brockhaus - Die Enzyklopädie, 20., überarb. u. aktual. Aufl., o. Hrsg., F. A. Brockhaus GmbH 1997, S. 586 - 587

o. V. Gabler (1997)

Personalmanagement. In: Gabler Wirtschafts Lexikon, 14., vollst. überarb. u. erw. Aufl., o. Hrsg., Wiesbaden 1997, S. 2962

o. V. REFA, Verband für Arbeitsstudien und Betriebsorganisation (Hrsg.) (1989)

Methodenlehre der Betriebsorganisation - Entgeltdifferenzierung, 2. Auflage, München 1989

Picot, Arnold; **Reichwald**, Ralf (1991)

Informationswirtschaft. Information und Kommunikation in der Betriebswirtschaft. In: Industriebetriebslehre. Entscheidungen im Industriebetrieb, 9. vollst. überarb. u. erw. Aufl., Hrsg. Edmund Heinen, Wiesbaden 1991, S. 243 - 393

Pifczyk, Alexander; **Fuhrman**, Hartwig (1998)

Instrumente der Arbeits- und Organisationspsychologie - Das Tätigkeitsbewertungssystem (TBS). In: Zeitschrift für Arbeits- u. Organisationspsychologie - A & O, 42. Jg. 1998, Heft 2, S. 109 - 113

Quaas, Wolfgang (2000)

Arbeit neu entdecken und Arbeit neu bewerten - Eine zentrale Zukunftsaufgabe der Arbeitswissenschaft. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 54. Jg. 2000, Heft 3 - 4, S. 220 - 233

Rehbinder, Manfred (Hrsg.) (2001)

Arbeitsgesetz. Sämtliche Vorschriften des Bundes, Textausgaben mit Sachregister, 4., Neubearb. Aufl., Zürich 2001

Ridder, Hans-Gerd (1982)

Funktionen der Arbeitsbewertung, Bonn 1982

Rischmüller, Heinfried (1991)

Schlüsselqualifikationen. In: Modellversuch WOKI, Gemeinsamer Endbericht, hrsg. v. Peter Diepold, Göttingen 1991, S. 46

Rühli, Erwin (1984)

Der "Zürcher Ansatz" zu einer Führungslehre. Konzept - Hypothesen - Anwendung in der Praxis. In: Die Unternehmung, 38. Jg. 1984, Heft Nr. 4, S. 347 - 357

Rühli, Erwin (1990)

Zeitgemässe Konzernführung und -gestaltung. Anforderungen aus der Trilogie Strategie - Struktur - Kultur. In: Zeitschrift Führung + Organisation, 59. Jg. 1990, Heft 5, S. 310 - 314

Sackmann, Sonja (1989)

"Kulturmanagement": Lässt sich Unternehmenskultur "machen"? In: Politische Prozesse in Unternehmen, hrsg. v. Karl Sandner, Berlin u. a. 1989, S. 157 - 183

Scherm, Martin (2002)

360°-Feedback, Göttingen 2002

Schettgen, Peter (1996)

Arbeit - Leistung - Lohn. Analyse- und Bewertungsmethoden aus sozioökonomischer Perspektive. Basistexte Personalwesen, Bd. 1, Stuttgart 1996

Schneider, Hanspeter (2002/03)

Gespräche zum Thema Funktionsbewertung im integrierten Personalmanagement, BDO Visura, Solothurn diverse Daten 2002/03

Scholz, Christian (2000)

Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 5., neubearbeitete und erweiterte Auflage, München 2000

Schreyögg, Georg (1993)

Umfeld der Unternehmung. In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, fünfte, völlig neu gestaltete Auflage, Teilband 3, hrsg. v. Waldemar Wittmann † u. a., Stuttgart 1993, Sp. 4231 - 4247

Sonntag, Karlheinz; Stegmaier, Ralf (2001)

Verhaltensorientierte Verfahren der Personalentwicklung. In: Lehrbuch der Personalpsychologie, hrsg. v. Heinz Schuler, Göttingen u. a. 2001, S. 265 -287

Steinmann, Horst; Schreyögg, Georg; Thiem, Jürgen (1989)

Strategische Personalführung. Inhaltliche Ansatzpunkte und Überlegungen zu einem konzeptionellen Bezugsrahmen. Diskussionsbeiträge des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensführung der Universität Erlangen-Nürnberg, Heft 49, Erlangen-Nürnberg 1989

Schuler, Heinz; Höft, Stefan (2001)

Konstruktorientierte Verfahren der Personalauswahl. In: Lehrbuch der Personalpsychologie, hrsg. v. Heinz Schuler, Göttingen u. a. 2001, S. 93 - 133

Schuler, Heinz; Marcus, Bernd (2001)

Biographieorientierte Verfahren der Personalauswahl. In: Lehrbuch der Personalpsychologie, hrsg. v. Heinz Schuler, Göttingen u. a. 2001, S. 176 - 212

Schuler, Heinz (2001)

Arbeits- und Anforderungsanalyse. In: Lehrbuch der Personalpsychologie, hrsg. v. Heinz Schuler, Göttingen u. a. 2001, S. 43 - 61

Semmer, Norbert u. a. (1991)

Arbeitsbewertung und Lohndiskriminierung von Frauen. In: Arbeitsbewertung und Lohndiskriminierung von Frauen, hrsg. v. Eidg. Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann, Bern 1991, S. 15 - 84

- Siepmann**, Ursula; **Siepmann**, Heinrich (1984)
Arbeits- und Stellenbewertung im öffentlichen Dienst, Handbuch des öffentlichen Dienstes; Bd. 3, Teil 3, Köln 1984
- Sonntag**, Karlheinz; **Stegmaier**, Ralf (2001)
Verhaltensorientierte Verfahren der Personalentwicklung. In: Lehrbuch der Personalpsychologie, hrsg. v. Heinz Schuler, Göttingen u. a. 2001, S. 265 -287
- Staehe**, Wolfgang H. (1991)
Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 6. überarbeitete Auflage, München 1991
- Stangel-Meseke**, Martina (1994)
Schlüsselqualifikationen in der betrieblichen Praxis: ein Ansatz in der Psychologie, Wiesbaden 1994
- Thom**, Norbert (1992)
Personalentwicklung und Personalentwicklungsplanung. In: Handwörterbuch des Personalwesens, 2. neubearb. und erg. Aufl., hrsg. v. Eduard Gengler, Wolfgang Weber, unter Mitarbeit von zahlreichen Fachkräften u. Experten aus Wissenschaft und Praxis, Stuttgart 1992, Sp. 1676 - 1690
- Thom**, Norbert; **Cantin**, Françoise (1992)
Controlling und Auditing. In: Controlling. Grundlagen - Informationssysteme - Anwendungen, hrsg. v. Klaus Spremann u. Eberhard Zur, Wiesbaden 1992, S. 185 - 203
- Thom**, Norbert; **Zaugg**, Robert J. (1994)
Personalmarketing - auch in rezessiven Zeiten?. In: io Management Zeitschrift, 63. Jg. 1994, Heft 4, S. 72 - 74
- Thom**, Norbert; **Blunck**, Thomas (1995)
Strategisches Weiterbildungs-Controlling. In: Bildungs-Controlling, 2. Auflage, hrsg. v. Georg von Landsberg u. Reinhold Weiss, Stuttgart 1995, S. 35 - 46
- Thom**, Norbert; **Zaugg**, Robert (1996)
Personalmarketing und (stagnative) Unternehmensentwicklung. In: Differenzielles Personalmarketing, hrsg. v. Thomas R. Hummel u. Dieter Wagner, Stuttgart 1996, S. 27 - 47
- Thom**, Norbert; **Zaugg**, Robert J. (2000)
Organisation des Personalmanagements. Arbeitsbericht Nr. 26 des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern, 3. überarb. u. erw. Auflage, Bern 2000
- Thom**, Norbert (2001)
Personalmanagement - Überblick und Entwicklungstendenzen. In: Excellence durch Personal- und Organisationskompetenz, Hrsg. Norbert Thom, Robert J. Zaugg, Bern, Stuttgart, Wien 2001, S. 117 - 131

- Tichy**, Noel M.; **Fombrun**, Charles J.; **Devanna**, Mary Anne (1982)
Strategic Human Resource Management. In: Sloan Management Review, 24. Jg. 1982, Heft 2, S. 47 - 61
- Tichy**, Noel M.; **Fombrun**, Charles J.; **Devanna**, Mary Anne (1984)
Strategic Human Resource Management, New York 1984
- Tiemeyer**, Ernst (1995)
Software zur Funktionen- und Aufgabenanalyse. Leistungsmerkmale, Einsatzmöglichkeiten und Programmangebot. In: Zeitschrift Führung + Organisation, 64. Jg. 1995, Heft 1, S. 43 - 49
- Türler - Seiz**, Adrian (2002)
Interview zum Thema Funktionsbewertungsansatz im integrierten Personalmanagement, EKZ Elektrizitätswerke des Kantons Zürich, Zürich 9. Dezember 2002
- Ulich**, Eberhard (2001)
Arbeitspsychologie, 5., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Zürich, Stuttgart 2001
- Ulrich**, Peter (1993)
Unternehmungskultur. In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, fünfte, völlig neu gestaltete Auflage, Teilband 3, hrsg. v. Waldemar Wittmann † u. a., Stuttgart 1993, Sp. 4351 - 4366
- Weimar**, Peter (Hrsg.) (2000)
Obligationenrecht. Vollständige Textausgabe mit Nebengesetzen, Verordnungen u. internationalen Übereinkommen, 7. Auflage, Zürich 2000
- Wunderer**, Rolf; **Dick**, Petra (2001)
Personalmanagement - Quo vadis?, 2. Aufl., Neuwied, Kriftel (Taunus) 2001
- Wüthrich**, Reto (2002)
Orientierungshilfen in der Informationsflut. In: Der Bund, 153. Jg. 2002, Nr. 304, S. 31
- Zander**, Ernst (1970)
Arbeits- und Leistungsbewertung, Heidelberg 1970
- Zaugg**, Robert J. (1996)
Integrierte Personalbedarfsdeckung. Ausgewählte Gestaltungsempfehlungen zur Gewinnung ganzheitlicher Personalpotenziale, Berner betriebswirtschaftliche Schriften, Bd. 15, Bern 1996
- Zülch**, Gert (1992)
Arbeitsbewertung. In: Handwörterbuch des Personalwesens, 2. neuberarb. und erg. Aufl., hrsg. v. Eduard Gengler, Wolfgang Weber, unter Mitarbeit von zahlreichen Fachkräften u. Experten aus Wissenschaft und Praxis, Stuttgart 1992, Sp. 70 - 83

SELBSTÄNDIGKEITSERKLÄRUNG

Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Mir ist bekannt, dass andernfalls der Senat gemäss Gesetz über die Universität zum Entzug des auf Grund dieser Arbeit verliehenen Titels berechtigt ist.

Bern, 21. Februar 2003

Roger Minder