



**Universität Lüneburg**  
Institut für Mittelstandsforschung  
Prof. Dr. Albert Martin

---

**Ansatzpunkte für ein  
systematisches  
Beschäftigungsmanagement**

Albert Martin

Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung

Heft 16

Lüneburg 2002

Universität Lüneburg  
Institut für Mittelstandsforschung  
21332 Lüneburg  
Tel.: 0 41 31/78 21 31  
Fax: 0 41 31/78 21 39

<b>1 PROBLEMBESCHREIBUNG .....</b>	<b>2</b>
<b>2 ANSATZPUNKTE DER GESTALTUNG.....</b>	<b>4</b>
<b>3 GRUNDLAGEN FÜR GESTALTUNGSEMPFEHLUNGEN .....</b>	<b>9</b>
<b>4 GESTALTUNGSBEREICHE.....</b>	<b>12</b>
<b>5 ZUSAMMENFASSUNG .....</b>	<b>24</b>
<b>LITERATUR.....</b>	<b>25</b>

## **1 Problembeschreibung**

Der Begriff „Beschäftigungsmanagement“ umspannt ein breites Themenspektrum. In einem sehr allgemeinen Verständnis geht es beim Beschäftigungsmanagement um die Konzipierung und Umsetzung der Personalbedarfsplanung, also darum, daß es weder zu einer Personalunterversorgung noch zu einer Personalüberdeckung kommt (vgl. Oechsler/Beck 1999). Einen etwas anderen Akzent erhält das Beschäftigungsmanagement, wenn man ihm die Aufgabe zuweist, für eine „Verstetigung“ der Beschäftigung zu sorgen, also Personalfluktuationen zu glätten und für eine kontinuierliche – die wirtschaftlichen Veränderungen flankierende – Beschäftigungsentwicklung zu sorgen (vgl. u.a. Musshafen/Schöfthaler 2001, S. 279). In wirtschaftlich unbeständigen Zeiten stellt sich diese Aufgabe als Herausforderung zur „Beschäftigungssicherung“ (vgl. Hans Böckler Stiftung 1985, DGFP 1998, Kamm 1998). Das Beschäftigungsmanagement befaßt sich aber nicht nur mit der rein „quantitativen“ Seite der Personalanpassung, sondern ebenso mit deren qualitativen Aspekten, also z.B. mit der Frage, welche Rolle die besonderen Charakteristika der Mitarbeiter (z.B. deren Qualifikation) bei Beschäftigungsentscheidungen spielen sollen.

Eine zusätzliche Dimension gewinnt das Beschäftigungsmanagement, wenn es sich mit der Beschäftigtenstruktur befaßt. Diese Aufgabe stellt sich in Zukunft immer dringlicher, weil demographische Entwicklungen die Beschäftigungsverhältnisse grundlegend verändern werden. Besondere Beachtung verdienen die Veränderungen der Altersstruktur der Bevölkerung, die zunehmende Akademisierung der Wirt-

schaft und die veränderten beruflichen Orientierungen von Frauen. Aus dem Blickwinkel des Beschäftigungsmanagements muß es dabei sowohl darum gehen, die Personalstrukturen in der eigenen Organisation aktiv zu beeinflussen als auch darum, die Personalpolitik auf die sich verändernden Personalstrukturen hin auszurichten.

Ein dritter Aufgabenbereich des Beschäftigungsmanagements erwächst aus der Erosion des Normalarbeitsverhältnisses, d.h. durch den Bedeutungszuwachs von Befristungen, geringfügiger Beschäftigung, Teilzeitarbeit, Leiharbeit und der Beschäftigung von freien Mitarbeitern. Aber auch das Outsourcing von Betriebsteilen und der Bedeutungszuwachs der zwischenbetrieblichen Kooperation haben erhebliche Auswirkungen auf die Arbeitsverhältnisse und damit auf das Personal- und Beschäftigungsmanagement. Die „Neuen Formen der Beschäftigung“ werden das Selbstverständnis der Arbeitspartner grundlegend verändern. Aus praktischer Sicht eröffnen sich für Arbeitgeber daraus neue Handlungsoptionen, die dazu beitragen können, die Flexibilität des Personaleinsatzes zu steigern, andererseits sind, was die Tragfähigkeit dieser Beschäftigungsverhältnisse angeht, viele Fragen noch offen (vgl. Martin/Nienhüser 2001).

Beschäftigungsmanagement	Charakterisierung	Typische Fragestellung
Umsetzung der Personalplanung	Personalbereitstellung, Verstetigung der Personalbewegungen, Beschäftigungssicherung	Wie können die vorhandenen Arbeitsplätze erhalten werden?
Beeinflussung der Personalstruktur	Zusammensetzung der Belegschaft nach demographischen und soziographischen Merkmalen	Welche Anreize verbleiben angesichts eingeschränkter Aufstiegsmöglichkeiten?
Gestaltung der Beschäftigungsverhältnisse	Ausgestaltung unterschiedlicher Arbeitsvertragsformen und Eingehen von Kooperationen	Welche Vor- und Nachteile hat die Segmentierung der Belegschaft?

Abb. 1: Das inhaltliche Spektrum des Beschäftigungsmanagements

In Abbildung 1 sind die angeführten Perspektiven des Beschäftigungsmanagements nochmals aufgeführt. Auf diese Perspektiven wird im Abschnitt 4 gesondert und anhand eines ausgewählten Beispiels näher eingegangen. Zuvor wird allgemein beschrieben, welche Ansatzpunkte für ein Beschäftigungsmanagement in der betrieblichen Praxis überhaupt existieren (Abschnitt 2) und welchen Leitlinien es folgen sollte (Abschnitt 3).

## **2 Ansatzpunkte der Gestaltung**

Die betriebliche „Beschäftigungspolitik“ ist nur selten ein zentrales Thema der Unternehmensführung, und sie ist auch nur selten Gegenstand bewußter Gestaltungsbemühungen. Es gibt aber auch Ausnahmen, also Unternehmen, die sich dazu entschlossen haben, ein systematisches „Beschäftigungsmanagement“ zu betreiben. Die Gestaltung der Beschäftigungsverhältnisse ist dann nicht nur ein zusätzliches Betätigungsfeld des Personalwesens, sie ist vielmehr eng in die Personalstrategie eingebunden. Außerdem ist Beschäftigungsmanagement in diesem Sinne nicht mehr nur ein Krisenthema, sondern ein zentrales Gestaltungsfeld auch in Zeiten des Wachstums. Im folgenden soll ein Überblick über die wichtigsten Ansatzpunkte des Beschäftigungsmanagements gegeben werden. Hierbei erweist es sich als sinnvoll, unterschiedliche Gestaltungsebenen zu unterscheiden.

### ***Beschäftigungspolitische Strategien***

Idealerweise ist personalwirtschaftliches Handeln – und damit auch das Beschäftigungsmanagement – in ein schlüssiges Handlungskonzept eingebettet (vgl. u.a. Wiskemann 2000). Die Durchführung konkreter Maßnahmen und der Einsatz einzelner Instrumente sollte demnach einer wohlüberlegten Personalstrategie folgen (vgl. Martin 2001a). Wirklich ausgearbeitete Beschäftigungsstrategien findet man in der Praxis zwar selten, dessen ungeachtet lassen sich einige markante Merkmale des Beschäftigungsverhaltens identifizieren. Beispiele hierfür liefern Unternehmen, die als „Kopfzählenpasser“ agieren einerseits und Unternehmen, die sich primär als „Arbeitszeitanpasser“ (Ernst 1988, S. 18, Dirks 1996) verhalten, andererseits. Im ersten Fall werden Beschäftigungsschwankungen durch Einstellungen und Entlassungen („amerikanisches Modell“) ausgeglichen, im letzteren Fall versuchen Unternehmen, das Beschäftigungsniveau zu halten und dem veränderten Arbeitsvolumen über einen Zeitausgleich beizukommen („japanisches Modell“). Das Beispiel zeigt im übr-

gen, daß die Beschäftigungspolitik bzw. Beschäftigungsstrategie eng mit der Unternehmensphilosophie verzahnt ist. Ein Unternehmen, das ernsthaft danach strebt, eine lebenslange Beschäftigung zu garantieren, hat ein grundsätzlich anderes Verständnis von der Natur des Arbeitsverhältnisses, als ein Unternehmen, das im Arbeitsverhältnis ein jederzeit kündbares Tauschverhältnis sieht. Unterschiedliche Leitlinien verfolgen Unternehmen aber nicht nur in bezug auf Entlassungen, sondern auch in bezug auf Einstellungen. So wird häufig darauf hingewiesen, daß die Unternehmen in Deutschland trotz deutlichen Umsatzwachstums keine Neueinstellungen vornehmen; die durch die bessere Geschäftslage anfallende Mehrarbeit wird vielmehr von den bereits beschäftigten Mitarbeitern geleistet, wofür die Unternehmen hohe Überstundensätze zahlen müssen. Tatsächlich ist die sogenannte Beschäftigungsschwelle (also das Umsatzwachstum, von dem an Unternehmen zu Einstellungen übergehen) in den letzten Jahrzehnten aber gesunken und nicht etwa gestiegen. Die für die einzelnen Betriebe geltenden Beschäftigungsschwellen sind dessen ungeachtet nach wie vor sehr unterschiedlich (vgl. Maddison 1997, Schalk/Untiet 2000).

Auch was die Gestaltung der Personalstruktur angeht, gibt es deutlich voneinander abzugrenzende Verhaltensstrategien. Bezüglich der Akademikerbeschäftigung findet man beispielsweise viele Unternehmen, die an ihren alten Strukturen festhalten und sich in einer Art Abschöpfungsstrategie versuchen, indem sie möglichst nur die bestqualifizierten Hochschulabsolventen einstellen. Andere Unternehmen öffnen (und erweitern) dagegen viele Tätigkeitsgruppen, die bislang von Nichtakademikern besetzt wurden, nun auch für Hochschulabsolventen und versuchen damit, ihr Qualifikationsniveau auf breiter Basis anzuheben (vgl. Bartscher 1995). Auch auf die Veränderung der Altersstrukturen reagieren Unternehmen sehr unterschiedlich. Nicht wenige Unternehmen beschränken sich auf die Kompensation der Folgen der Altersverschiebungen. Grund für diese defensive Strategie ist häufig die Annahme, letztlich ließe sich die Altersstruktur gar nicht grundlegend beeinflussen. Dieser Auffassung folgen aber nicht alle Unternehmen. Man findet vielmehr auch Versuche, sich auf absehbare Strukturbrüche einzustellen, z.B. dadurch, daß man dem plötzlichen Ausfall einer umfangreichen Alterskohorte durch den Übergang in den Ruhestand durch rechtzeitige „Vorratsbildung“ jüngerer Alterskohorten abmildert (vgl. Nienhüser 1998).

Bezüglich der Gestaltung der Beschäftigungsverhältnisse hat insbesondere das Konzept der flexiblen Firma Aufmerksamkeit erregt (vgl. Atkinson/Meager 1986). In-

nerhalb dieser beschäftigungspolitischen Strategie gruppieren sich unterschiedliche Arbeitnehmergruppen (gewissermaßen in Schichten) um das Zentrum des Leistungsprozesses. Sie erfahren – je nach Funktion und Einsatzvoraussetzungen – eine differenzierte personalwirtschaftliche Behandlung (eine Überlegung, die sich auch in zahlreichen weiteren Strategie-Konzepten findet, vgl. Martin 1989). Die verschiedenen Segmente der Randbelegschaft werden als flexibel zu handhabendes Reservekontingent gebraucht.

### ***Instrumente und Maßnahmen***

Zur Umsetzung ihrer Beschäftigungsstrategien können die Unternehmen auf eine Vielzahl von Instrumenten zurückgreifen. Ihr Einsatz läßt sich – der jeweiligen Situation entsprechend – zu spezifischen Maßnahmebündeln kombinieren.

Maßnahmen	Vermutete/erwünschte Wirkung
Veränderung der Leistungspolitik	Durch die Schaffung von neuen Märkten, durch Diversifizierung, durch Unternehmertum entsteht mehr Beschäftigung.
Ersetzung von Fremddurch Eigenleistungen	Die Verlagerung externer Leistungen auf die eigenen Mitarbeiter schafft neue Beschäftigungsmöglichkeiten.
Abbau von Leiharbeit	Die Rückübertragung von ausgelagerten Tätigkeiten auf die eigenen Mitarbeiter schafft neue Beschäftigungsmöglichkeiten.
Befristung	Durch Befristung wird es möglich, bei sinkendem Personalbedarf auf eine Wiederbesetzung zu verzichten und damit wird eine reibungslose Personalanpassung ermöglicht.
Urlaubsverlagerung	Durch die Verlagerung des Urlaubs auf Zeiten mit geringer Beschäftigungsintensität kann eine Glättung der Beschäftigung erreicht werden.
Gleitzeit mit Freizeitausgleich	Durch die Einrichtung von Gleitzeiten kann die Beschäftigung auf Zeiten mit hoher Beschäftigungsintensität gelenkt und durch den Freizeitausgleich kostenneutral gestaltet werden.
Auftragsorientierte variable Arbeitszeit	Die „Arbeit auf Abruf“ ermöglicht die „punktgenaue“ auf den tatsächlichen Arbeitsanfall abgestimmte Personaleinsatzplanung.
Umwandlung von Vollzeit- in Teilzeitstellen	Die Umwandlung von Vollzeitstellen in Teilzeitstellen verteilt die Arbeit neu und ermöglicht bei gleichbleibendem Arbeitsvolumen die Beschäftigung einer größeren Zahl von Arbeitnehmern.
Altersteilzeit	Der Übergang älterer Arbeitnehmer auf Teilzeitstellen reduziert das zur Verfügung stehende Personalvolumen, das „beschäftigt werden muß“.

Outsourcing	Durch Auslagerung von Bereichen, in denen keine kontinuierliche Beschäftigung gesichert werden kann, treten in diesen Bereichen auch keine Kapazitätsschwankungen auf.
Personaleinsatzpools	Personaleinsatzpools vereinigen Mitarbeiter aus unterbeschäftigten Bereichen und bedienen bedarfsorientiert Bereiche mit einem hohen Personalbedarf.
Interner Stellenaustausch	Versetzungen, Umsetzungen und befristete Entsendungen schaffen einen internen Beschäftigungsausgleich.
Externe Entsendung	Dauerhafte oder befristete Entsendungen sind milde Formen eines Beschäftigungsabbaus.
Interne Arbeitsbeschaffung	Durch Erledigung von Restarbeiten, durch Umräumarbeiten usw. können kurzfristige Beschäftigungsleerläufe überbrückt werden.
Abbau von Überstunden	Weniger Überstunden einer bestimmten Beschäftigtengruppe sind – rein rechnerisch – mehr Beschäftigungsstunden für andere Beschäftigtengruppen.
Arbeitszeitverkürzung	Arbeitszeitverkürzungen haben denselben Effekt wie der Überstundenabbau.
Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften	In eigens geschaffenen Gesellschaften werden eigentlich „freizusetzende“ Mitarbeiter umgeschult bzw. höherqualifiziert, um deren Beschäftigungschancen zu verbessern (Maßnahmen werden i.d.R. staatlich gefördert).
Fluktuationsausnutzung	Die Nichtbesetzung von freiwerdenden Stellen ist die einfachste Art des Beschäftigungsabbaus, normalerweise aber mit Umsetzungen verbunden.
Kurzarbeit	Die Bezahlung von Kurzarbeitergeld durch das Arbeitsamt ermöglicht eine einigermaßen kostengünstige und sozialverträgliche Reduzierung der betriebsüblichen Arbeitszeit.
Aufhebungsverträge	Durch die Gewährung von Abfindungen entsteht ein Anreiz für die Mitarbeiter, das Unternehmen „freiwillig“ zu verlassen.
(Massen-) Entlassungen	Betriebsbedingte Kündigungen sollen sozial gerechtfertigt sein, Massenentlassungen sind kurzfristige Maßnahmen, Beschäftigungseinbrüche abzufangen und können aufgrund der Sozialplanpflicht kostenintensiv sein.

Abb. 2: Maßnahmen und Instrumente der Beschäftigungssicherung

Die Anordnung der Gestaltungsansätze in Abbildung 2 entspricht dem Ausmaß an Proaktivität, die dem Unternehmen abverlangt wird (vgl. Martin/Nienhüser 1996). Die größte Proaktivität liegt dann vor, wenn das Unternehmen auch bezüglich der Beschäftigung eine „unternehmerische“ Perspektive einnimmt, also in Zeiten wirtschaftlicher Stagnation nicht sofort zu personellen „Anpassungsmaßnahmen“ greift, sondern durch betriebliche Maßnahmen zur Erschließung neuer Märkte aktiv nach Beschäftigung für die von Entlassungen bedrohten Mitarbeiter sucht. Eine derartige

Handlungsorientierung erfordert eine radikale Abkehr von der Auffassung, Personal sei ein beliebig verfügbarer Personalfaktor. Die Arbeitnehmer erlangen den Status einer gegenüber den Kapitalinteressen gleichberechtigten Anspruchsgruppe. Im Extremfall wird die Personalstrategie dann nicht aus der Unternehmensstrategie abgeleitet, sondern ist selbst Ausgangspunkt unternehmerischen Handelns. In diesem Fall wird sich in Zeiten des Beschäftigungsrückgangs der primäre Handlungsansatz darauf richten, neue Geschäftsfelder zu erschließen, um für die ansonsten „freizusetzenden“ Arbeitnehmer Beschäftigungsmöglichkeiten zu schaffen (zu Beispielen für eine aktive Beschäftigungspolitik Dax/Gruhler 1991, Haase/Kuhn 1995).

Neben den in Abbildung 2 aufgeführten Maßnahmen und Instrumenten, werden in der Literatur zahlreiche weitere Handlungsmöglichkeiten diskutiert (vgl. Bosch/Kohl/Schneider 1995, Klimecki/Gmür 1998, Drumm 2000), die nicht alle unmittelbar an der Beschäftigung, sondern auch in anderen Funktionsfeldern des Personalwesens ansetzen. Beispielsweise empfehlen Oechsler/Wiskemann (1999) eine Flexibilisierung der Entgeltstrukturen, um Puffer für Krisenzeiten zu schaffen. Durch die Kopplung des Entgelts an Leistungsgrößen könnten die Mitarbeiter in wirtschaftlich guten Zeiten am Erfolg partizipieren, in weniger guten Zeiten entstünde entsprechend eine Lohnkostenentlastung. Inwieweit derartige Vorschläge den gewünschten Erfolg bringen können, hängt natürlich von einer Vielzahl von Variablen ab. Im genannten Beispiel wäre u.a. zu klären, wie die Mittel für die erstmalige Einführung des variablen Entgeltanteils aufzubringen sind, welche Leistungsgrößen überhaupt in Frage kommen und wie es gelingen kann, die Mitarbeiter im Unternehmen zu halten, wenn der Lohn zurückgeht.

### ***Beschäftigungsrelevante Strukturen***

Unternehmerisches Handeln erfolgt nicht voraussetzungslos. Es ist in Strukturen eingebettet, die den Handlungsraum und oft auch den „Denkraum“ beschränken. Strukturen definieren die Möglichkeiten und den Zeithorizont des Handelns, sie sind die Rahmendaten, die als Prämissen des Handelns fungieren. Soweit dies möglich ist, sollte das Beschäftigungsmanagement daher auch Strukturgestaltung sein oder zumindest versuchen, sich auf die jeweiligen strukturellen Gegebenheiten optimal einzustellen. Beschäftigungspolitisch relevante Strukturen, die sich dem unternehmerischen Einfluß normalerweise entziehen, sind u.a. das Arbeitsrecht, die arbeitspolitischen Institutionen (z.B. das System der Arbeitsvermittlung oder die Tarifautonomie),



die Wirtschaftsstruktur und die Wirtschaftspolitik. Wenn in einem Land z.B. ein starker Kündigungsschutz besteht, dann tendieren die Unternehmen in diesem Land in besonderer Weise zu einer Segmentierung der Arbeitskräfte. In diesem Fall bleibt das schwer auflösbare Standardarbeitsverhältnis der Kernbelegschaft vorbehalten, während sich in der Peripherie „prekäre“ Beschäftigungsverhältnisse etablieren, die es den Unternehmen möglich machen, sich dem schwankenden Arbeitskräftebedarf anzupassen (vgl. Tsui u.a. 1997). Ebenso bedeutsam sind unternehmensinterne Strukturen, die sich in stärkerem Maße als unternehmensexterne Strukturen beeinflussen lassen, also z.B. Regelungsstrukturen, die durch Betriebsvereinbarungen geschaffen werden können, das Produktionsprogramm, die Arbeitsorganisation, aber auch die Unternehmenskultur. Die Bedeutsamkeit dieser Strukturen für das unmittelbare Personalgeschehen und das Arbeitsverhalten dürfte unmittelbar einleuchten. So wird man beispielsweise in einem Unternehmen, in dem traditionell eine starke „Gegnerschaft“ zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern besteht, kaum Leitlinien zur lebenslangen Beschäftigung finden. Sind dagegen die Arbeitsbeziehungen von gegenseitiger Akzeptanz und Loyalität getragen, dann dürfte es kaum ein Problem sein, auch unkonventionelle Lösungen zur Förderung der Beweglichkeit und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens umzusetzen.

Eine ganz erhebliche strukturelle Bedeutung für das Beschäftigungsmanagement hat schließlich auch die Ausgestaltung der sogenannten internen Arbeitsmärkte. Interne Arbeitsmärkte unterscheiden sich u.a. nach der Regulierung des Eintritts, den Karrieremöglichkeiten, den Karrierekriterien und den Lohnunterschieden, die innerhalb des betrieblichen Teilarbeitsmarkts existieren (vgl. z.B. Pinfield/Berner 1994) und definieren damit auch den Bewegungsspielraum, der dem Beschäftigungsmanagement z.B. bei der Gewinnung und Förderung von Mitarbeitern bleibt.

### **3 Grundlagen für Gestaltungsempfehlungen**

Wenn zwei Unternehmen das gleiche beschäftigungspolitische Instrument einsetzen, dann tun sie damit noch nicht notwendigerweise dasselbe. Und zwar deswegen nicht, weil das beschäftigungspolitische Instrumentarium prinzipiell „gestaltungsoffen“ ist. Anders ausgedrückt: jedes Instrument besitzt eine Vielzahl von Gestaltungsparametern und gewinnt in der konkreten Anwendung daher auch seine ganz eigene Charakteristik. Bezüglich der Kurzarbeit beispielsweise bestehen Optionen im Hinblick auf den Zeitpunkt, die Dauer, die einbezogenen Arbeitnehmer, die Inanspruch-

nahme öffentlicher Unterstützungsleistungen usw. Beim Einsatz beschäftigungsstrategischer Maßnahmen sollte entsprechend geprüft werden, welche Gestaltungsalternative - innerhalb der gegebenen Handlungssituation - am ehesten geeignet ist, die damit verfolgten Ziele zu erreichen (vgl. Martin 2001a). Dabei ist jedoch zu beachten, daß Beschäftigungsmanagement immer auch im Dienste von Interessen steht.

### ***Interessen***

Interessengeleitet ist beispielsweise die Entscheidung, Leiharbeitnehmer zu beschäftigen. Sie ist nämlich gleichzeitig eine Entscheidung gegen die Schaffung von neuen Stellen und auch eine Entscheidung für eine bestimmte Arbeitsorganisation und die damit verknüpften Beschäftigungsmöglichkeiten. Und auch vermeintlich unbestreitbar wichtige Ziele erweisen sich bei näherer Betrachtung als interessenpolitisch gefärbt. Selbst und gerade das vielbemühte Flexibilitätsziel läßt sich nicht von der Interessenlage der betrieblichen Akteure loslösen, es stellt sich vielmehr bei allen Vorschlägen zur Flexibilitätssteigerung unvermeidlich die Frage, wessen Flexibilität denn (auf wessen Kosten) verbessert werden soll (vgl. Martin 2001b). Der Interessenbezug zeigt sich denn auch unverhüllt in den Maßnahmenpaketen zur Beschäftigungssicherung (in den sogenannten – betrieblichen – „Bündnissen für Arbeit“), in denen um einen ausgewogenen Ausgleich von Leistungen und Gegenleistungen gerungen wird. Die „Leistung“ der Arbeitnehmer besteht im wesentlichen darin, daß sie dem Arbeitgeber das Recht einräumen, über ihre Arbeitszeit flexibler zu verfügen (und daß sie insbesondere auch Freizeit als Überstundenausgleich akzeptieren). Auch Lohnzugeständnisse sind nicht selten. Diese äußern sich im Aussetzen oder Verschieben von Tarifabmachungen oder aber auch in direkten Lohnsenkungen, wobei normalerweise aber nur die übertariflichen Leistungen abgesenkt werden. Die „Gegenleistung“ für diese Zugeständnisse der Arbeitnehmerseite besteht i.w. in Beschäftigungsgarantien, also im Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen (vgl. Seifert 1999).

### ***Bewertungskriterien***

Bei der Bewertung der betrieblichen beschäftigungspolitischen Gestaltungsansätze ist es sicherlich notwendig, auch die Interessen der unmittelbar und mittelbar Betroffenen zu berücksichtigen. Die Maßnahmenbewertung sollte sich aber nicht in einer wechselseitigen „Aufrechnung“ der jeweiligen Ansprüche der Interessengruppen er-

schöpfen. Um Möglichkeiten für stabile Lösungen zu erkunden, ist es sinnvoll, einen Standpunkt zu suchen, der gewissermaßen „über“ den Parteien steht und das Gesamtunternehmen und dessen Funktionsvoraussetzungen in den Blick nimmt. Aus dieser Perspektive empfiehlt es sich, zu untersuchen, in welcher Weise sich die Maßnahmen des Beschäftigungsmanagements auf die Leistungserbringung, auf die Kooperation und auf das organisationale Lernen auswirken (vgl. Martin 2001a). Was den Leistungsbereich angeht, so sind nicht zuletzt betriebswirtschaftliche Größen zu beachten. Von unmittelbarer Relevanz sind hierbei die direkten und indirekten Lohnkosten, die sich bei der Verwirklichung unterschiedlicher beschäftigungspolitischer Alternativen ergeben würden, die „Leerkosten“ bei nicht ausgenutzten Kapazitäten, mögliche (eingesparte) Zeitzuschläge, die durch (den Wegfall von) Überstunden, Samstags-, Sonntagsarbeit (nicht) entstehen, Entlassungs- und Einstellungskosten sowie mögliche staatliche Zuschüsse bzw. Beteiligungen für bestimmte Maßnahmen (z.B. bei der Erstattung von Weiterbildungskosten bei Kurzarbeit). Die betriebswirtschaftliche Leistungsbetrachtung beschränkt sich allerdings nicht auf die Kosten- bzw. Ausgabenseite. Ebenso bedeutsam sind die Produktivitätsgewinne bzw. –verluste, die durch beschäftigungspolitische Maßnahmen entstehen können. Die Umwandlung von Vollzeit- in Teilzeitstellen beispielsweise verursacht zwar zusätzliche Koordinationskosten, sie wird aber normalerweise auch positive Leistungswirkungen hervorrufen. Und schließlich sind auch die Flexibilisierungsgewinne zu beachten. Diese stehen bei den meisten beschäftigungspolitischen Maßnahmen im Zentrum des Interesses. Leider dominiert diesbezüglich aber eine einseitige Sicht, weil häufig nur die Erweiterung der Handlungsoptionen des Arbeitgebers zur Debatte steht. Aus systemtheoretischer Sicht definiert sich Flexibilität aber umfassender als die aufeinander abgestimmte Beweglichkeit aller Systemteilnehmer und erschöpft sich nicht in der Verfügungsmacht eines der Systemteilnehmer. Alle bislang genannten Kriterien beziehen sich im engeren Sinne auf die Leistung des Unternehmens. Daneben sind aber auch die beiden anderen Grundfunktionen einer jeden Organisation zu beachten. In Abbildung 3 sind daher auch einige Beispiele für Kriterien aufgeführt, die sich auf die Sicherung der Kooperation (also z.B. auf das Grundverhältnis zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern) und das Lernpotential (also auf die Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens) beziehen. Eine Beschäftigungspolitik, die z.B. nachhaltig die Reputation schädigt, kann kaum als sinnvoll gelten. Und ebenso wenig anzuraten ist es, durch eine allzu hohe „Personalumschlagsrate“ die Substanz des

Humankapitals zu zerstören, weil letztlich die Lern- und Anpassungsfähigkeit ganz zentral von den menschlichen „Leistungsträgern“ abhängt, die sich nicht wie beliebige Produktionsfaktoren zu- und abschalten lassen.

Funktionsanforderungen	Beurteilungskriterien
Leistung	Kosten, Alternativkosten, Produktivität, Flexibilität
Kooperation	Reputation, Vertrauen, Extra-Rollenverhalten, Bindung
Lernen	Bindung von „Humankapital“, Teamgeist, Austausch von Know-how

Abb. 3: Beurteilungskriterien für das Beschäftigungsmanagement

## 4 Gestaltungsbereiche

Das Beschäftigungsmanagement hat – wie beschrieben – zwangsläufig eine interessenbezogene Dimension. Das erschwert die Auswahl der richtigen Maßnahmen. Schwierigkeiten ergeben sich auch aus der Wirkungsvielfalt der Maßnahmen. Das Wissen der Entscheider über mögliche Wirkungszusammenhänge ist oft vage, durch wenig Erfahrung abgesichert und – ganz grundsätzlich – durch viele Unwägbarkeiten geprägt. Deswegen ist zu empfehlen, sich vor dem Ergreifen einer Maßnahme Klarheit über die eigenen handlungsleitenden Vorstellungen zu verschaffen. Als erstes sind die verfügbaren Gestaltungsalternativen zu erkunden. Zum zweiten ist zu prüfen, ob die Erwartungen über den erwünschten Handlungserfolg fundiert sind. Die Ausgestaltung einer Maßnahme wird von Wirkungsvermutungen gelenkt, die allerdings – zum dritten – immer vor dem Hintergrund der gegebenen situativen Bedingungen zu sehen sind.

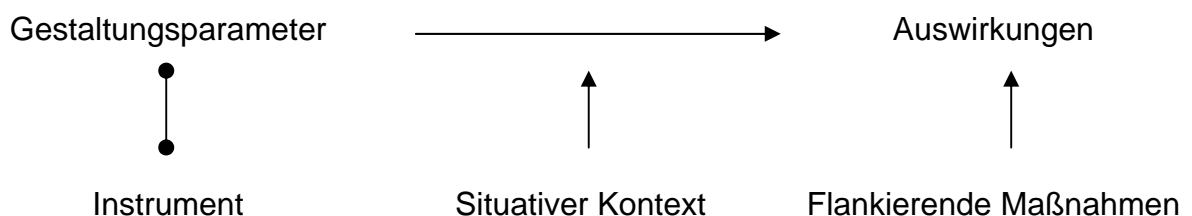


Abb. 4: Ansatzpunkte der Gestaltung

Abbildung 4 skizziert die allgemeine Logik der personalwirtschaftlichen Gestaltung. Hierauf basiert die folgende Analyse. Betrachtet wird jeweils beispielhaft ein Instru-

ment aus den in Abbildung 1 angeführten Gestaltungsbereichen des Beschäftigungsmanagements.

### ***Planung: Flexibilisierung durch auftragsorientierte variable Arbeitszeiten?***

Innerhalb einer strikten Verwendungslogik sollte Arbeitskraft nur dann bereitstehen (und entsprechend bezahlt werden müssen), wenn sie auch gebraucht wird. Genau um dieses Ziel geht es bei dem Konzept der auftragsorientierten variablen Arbeitszeit. Vereinbart wird bezüglich dieser sogenannten „Arbeit auf Abruf“ ein Arbeitszeitkontingent – z.B. mindestens zehn (vgl. § 12 TzBfG), höchstens fünfzehn oder auch zwanzig Arbeitsstunden in der Woche – das binnen bestimmter Fristen (z.B. drei Tage vor jedem Arbeitseinsatz) vom Arbeitgeber abgerufen wird (vgl. Meyer 1989, Busch 2001). Besondere Bedeutung hat die auftragsorientierte variable Arbeitszeit naturgemäß in Branchen mit stark schwankendem Personalbedarf, also z.B. im Einzelhandel und im Hotel- und Gaststättengewerbe, aber auch bei Reinigungsdiensten und für Nachtwachen. Die Vorteile der variablen Arbeitszeitgestaltung für den Arbeitgeber liegen auf der Hand. Neben der beschriebenen „punktgenauen“ Beschäftigung erhält der Arbeitgeber eine Personalreserve, die es ihm ermöglicht, Beschränkungen der Beschäftigung, die aus tariflichen Höchstgrenzen für die Arbeitszeit entstehen, zu umgehen. Bei Bedarf können die Betriebszeiten durch den Einsatz von Abruf-Arbeitnehmern ausgeweitet werden, was zudem den Vorteil hat, daß keine teuren Überstundenzuschläge anfallen. Da Arbeit auf Abruf vielfach mit geringfügiger Beschäftigung verbunden ist, können auch die diesbezüglich bestehenden Vorteile genutzt werden (vgl. Becker/Jörges-Süß 2001). Bezüglich der Beschäftigten werden meistens Nachteile diskutiert (insbesondere der Verlust der Zeitsouveränität, die Abwälzung des Beschäftigungsrisikos und die Gefahr, daß arbeitsrechtliche Schutzrechte wie der Kündigungsschutz umgangen werden, vgl. Meyer 1989). Dabei kann Arbeit auf Abruf für die betroffenen Arbeitnehmer durchaus auch vorteilhaft sein, nämlich dann, wenn der jeweilige Arbeitsvertrag auf die Zeit und Einsatzwünsche der Arbeitnehmer abgestellt wird.

Wie ist die variable Arbeitszeitgestaltung aus dem Blickwinkel einer systematischen – auf die *Arbeitsbeziehung* gerichteten – Betrachtungsweise zu beurteilen? In Abbildung 5 sind einige Konsequenzen der Arbeit auf Abruf aus gesamtbetrieblicher Sicht aufgeführt.

Aufgabenbereich des Personalwesens	Besonderheiten der variablen Arbeitszeitgestaltung	Auswirkungen auf die Funktionsanforderungen		
		Leistung	Kooperation	Lernen
Arbeitsgestaltung	Standardisierte Aufgaben	Wenig Rüstkosten	Kollegen arbeiten unverbunden nebeneinander	Lernen beschränkt sich auf konkrete Operationen
Selektion	Auswahl nach Bewährung	Leistungsschwankungen durch ungezielte Auswahl	Hohe Fluktuation	Kein Know-how Transfer
Anreize	Flexibilitätsprämie	Fördert die innerbetriebliche Mobilität	Bindung an das Unternehmen primär extrinsisch	Individualisiertes, kein organisationales Lernen
Kontrolle	Technische Kontrolle	Hohe Mengenleistung möglich	Kollegiales Arbeitsverständnis fehlt	Perfektionierung von Routinehandlungen
Sozialisation	Keine Einführungsprogramme	Reibungsverluste durch Konkurrenzgefühle	Unverbundene Rollenbildung	Einseitige Eingliederung
Integration	Wenig Sozialkontakt	Keine Unterstützung durch Kollegen	Instrumentalistische Arbeitshaltung	Gesamtzusammenhang der Arbeit geht verloren

Abb. 5: Problembereiche der variablen Arbeitszeitgestaltung

Wie man aus Abbildung 5 ersehen kann, ist eine einheitliche Bewertung des Instruments der variablen Arbeitsgestaltung nicht möglich. Neben positiven (z.B. geringe Einarbeitungskosten, hohe Flexibilität) entstehen aus der variablen Arbeitszeitgestaltung etliche negative Aspekte. Insbesondere führt die geringe Einbindung der Arbeitnehmer in das Betriebsgeschehen dazu, daß Ideen und innovative Arbeitsweisen der Mitarbeiter keinen systematischen Eingang in die betrieblichen Praktiken finden und damit das organisationale Lernen auch nicht bereichern können.

Bei der Gesamtbewertung der variablen Arbeitszeitgestaltung ist allerdings zu bedenken, daß auch dieses personalwirtschaftliche Instrument – wie oben beschrieben – „gestaltungsoffen“ ist. Pauschale Aussagen über die Praxistauglichkeit der variab-

len Arbeitszeitgestaltung sind daher auch nur bedingt informativ. Von Interesse ist vielmehr, mit welchen Wirkungen die einzelnen Gestaltungsparameter verknüpft sind. Wichtige Gestaltungsparameter der variablen Arbeitszeitgestaltung sind die Ankündigungszeit (wann muß der Arbeitseinsatz abgerufen werden), die Dauer des einzelnen Einsatzes und die Dauer der Beschäftigung innerhalb einer Woche/eines Monats (wobei jeweils Mindest- und Höchstbeschäftigungszeiten zu vereinbaren sind), die für die Beschäftigung in Frage kommenden Wochentage und Tageszeiten, Lohnvereinbarungen bezüglich besonderer Beschäftigungszeiten, die Funktionen, in denen die Mitarbeiter tätig sind, die Zuweisung zu einem Vorgesetzten und/oder einem Betreuer. Wie man aus dieser Aufzählung ersehen kann, besteht – innerhalb des Rahmens der gesetzlichen und tariflichen Regelungen – ein großes Spektrum, die variable Arbeitszeit zu gestalten. Dazu kommen natürlich noch die ganz allgemein bestehenden Möglichkeiten, einen Arbeitsvertrag zu gestalten (also z.B. Lohnhöhe, Einsatzort usw.). Bei der konkreten Umsetzung der „Arbeit auf Abruf“ wird man Vorstellungen darüber entwickeln müssen, welche Verhaltenswirkungen von diesen Gestaltungsparametern ausgehen. Zu prüfen ist außerdem, welche Verhaltenswirkungen (allgemeiner: welche Beurteilungskriterien) denn für die variable Arbeitszeitgestaltung besonders relevant sind. Bezüglich der Leistungsgrößen wird man vor allem auf die Verfügbarkeit, die Verlässlichkeit und die Pünktlichkeit der Arbeitnehmer Wert legen. Unter Umständen sind aber ebenso Qualitätsbewußtsein, Eigeninitiative und Kundenorientierung gefragt. Daneben sollten Kriterien zur Kooperation (Hilfsbereitschaft, positive Einstellung zum Arbeitgeber usw.) und zum Lernen Berücksichtigung finden, wenngleich sich letzteres, wie oben beschrieben, nur schwierig gestalten läßt.

In Abbildung 6 ist – in Anwendung des Schemas von Abbildung 4 - beispielhaft ein entsprechender Zusammenhang dargestellt. Als Zielkriterium ist die Betriebstreue genannt, also ein für die bei der Arbeit auf Abruf eher ungewöhnliches Ziel. Der betrachtete Gestaltungsparameter ist die Funktion, die der/die Mitarbeiter(in) ausfüllen soll. Im gegebenen Beispiel geht es um eine Springerfunktion (also die Vertretung von kurzfristig ausgefallenen Mitarbeitern) innerhalb anspruchsvoller Tätigkeiten. Das Beispiel ist bewußt gewählt, um deutlich zu machen, daß sich auch in Arbeitsverhältnissen mit einer variablen Arbeitszeit ein so voraussetzungsvolles Ziel wie die Betriebstreue erreichen läßt. Schwierig ist dies allerdings dort, wo es primär um „Handlangertätigkeiten“ geht. Aber auch die dargestellte positive Beziehung zwischen der

qualifizierten Springerfunktion und der Betriebstreue gilt nur sehr bedingt, sie hängt sehr stark von den Bedingungen ab, die das Arbeitsverhältnis kennzeichnen. Wenn der Mitarbeiter beispielsweise schon über viele Erfahrungen mit seinem Arbeitsumfeld verfügt (z.B. weil er vorher eine Vollzeitstelle im Unternehmen innehatte), dann dürfte sich die Arbeitsbeziehung auch bei Arbeit auf Abruf eher noch weiter stabilisieren, wenn die Springertätigkeit jedoch von einem vormals Betriebsfremden ausgeübt wird, dürften sich diesbezüglich eher größere Probleme ergeben. Diese sollten sich aber andererseits durch „flankierende Maßnahmen“, wie z.B. eine bewußte Einbindung in soziale Aktivitäten, vermindern lassen. Abbildung 6 zeigt – wie gesagt – nur einen Ausschnitt aus einem komplexen Beziehungsgeflecht.

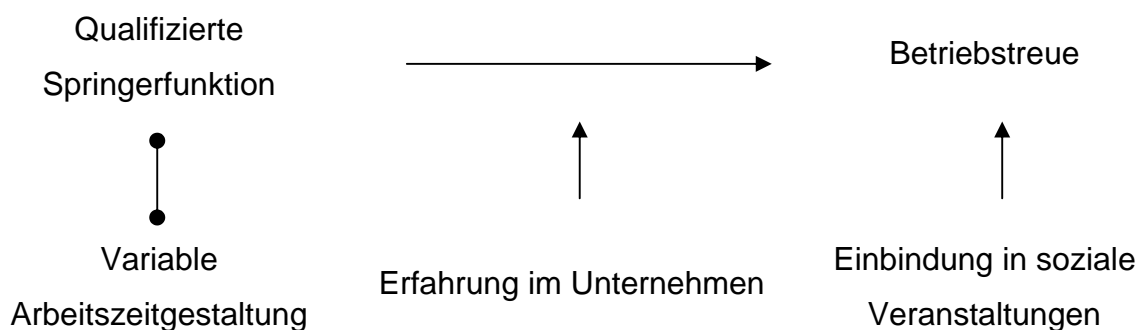


Abb. 6: Ansatzpunkte der Gestaltung der variablen Arbeitszeit

Es gibt eine ganze Reihe von Gestaltungsparametern, außerdem die unterschiedlichsten Kriterien zur Beurteilung der Wirksamkeit des Instrumenteneinsatzes und dazu hin eine Vielfalt situativer Bedingungen. Die Beschränkung auf einzelne Wirkungsvermutungen erlaubt daher keine befriedigende Beurteilung über den praktischen Nutzen der beschäftigungspolitischen Maßnahme. Die kritische Reflexion ist in zweifacher Hinsicht ertragreich. Zum einen dient sie der Klärung der eigenen Vorstellungen, was deswegen sinnvoll ist, weil Gestaltungshandeln notwendigerweise auf einem ganzen (oft unbewußten) Set von Hypothesen beruht. Zum zweiten werden durch die theoretische Reflexion die Grenzen des Instrumenteneinsatzes sichtbar. Um nochmals unser Beispiel zu bemühen: das Beispiel zeigt, daß es durchaus möglich ist, Arbeit auf Abruf auch für verantwortungsvolle Tätigkeiten zu etablieren. Gleichzeitig wird aber auch deutlich, daß die Funktionsfähigkeit entsprechender Arbeitsverhältnisse an das Vorliegen bestimmter „anspruchsvoller“ Bedingungen geknüpft ist. Die bisherige Praxis folgt meist einer eindimensionalen Verwertungslogik,



die Tätigkeiten sind wenig gehaltvoll, deutlich von den übrigen betrieblichen Prozessen abgekoppelt und auf die Erfüllung von Lückenbüßerfunktionen beschränkt. Es ist daher auch kaum erstaunlich, daß die variable Arbeitszeitgestaltung nur beschränkt Zufriedenheit, Engagement und Loyalität weckt.

### ***Strukturen: die Bedeutung von Qualifikationen***

Mit der Bedeutsamkeit von Personalstrukturen für das organisationale Geschehen beschäftigt sich vor allem die Forschung zur Organisationsdemographie (vgl. Pfeffer 1997, S. 82 ff.). Untersucht wird z.B., welche Bedeutung dem Tatbestand beizumessen ist, daß die führenden Mitarbeiter eines Unternehmens gewissermaßen gemeinsam älter werden, weil sie im Zuge des Unternehmenswachstums oft zur selben Zeit in das Unternehmen eingetreten sind, aus derselben Alterskohorte stammen und damit oft ähnliche - generationstypische - Denkhaltungen besitzen. Die meisten Studien befassen sich allerdings – genauer betrachtet – nicht mit betrieblichen, sondern vornehmlich mit gruppenbezogenen Strukturen (vgl. Jackson 1992). Besondere Beachtung findet dabei die Zusammensetzung der Führungsgruppe. Im einzelnen geht es um die Auswirkungen, die die Gruppenzusammensetzung (nach Alter, Betriebszugehörigkeit und Qualifikation) auf verschiedene Leistungsmaße, auf Konflikte, die Fluktuation und auf das Entscheidungsverhalten hat. Als eine einflußreiche Variable erweist sich dabei die jeweils gegebene Qualifikation. Es zeigt sich eigentlich durchgängig, daß sich ein hohes Bildungsniveau auszahlt: Führungsteams mit einer hohen Grundqualifikation agieren erfolgreicher – sie sind vor allem innovativer – als Führungsteams, deren Mitglieder über geringere Qualifikationen verfügen. Ähnliches gilt für den Bildungshintergrund: je heterogener die Ausbildung der Führungskräfte, desto positiver ist die Erfolgsbilanz des Teams (vgl. u.a. Wiersema/Bantel 1992, Hambrick/Seung/Chen 1996). Kritisch anzumerken ist, daß die Forschung zur Organisationsdemographie zwar viele empirische Effekte identifizieren konnte, daß die theoretische Fundierung der Studien allerdings zu wünschen übrig läßt (zur Gruppenforschung über Kompositionseffekte vgl. Martin 1998). Die für die gefundenen Effekte verantwortlichen Verhaltensmechanismen bleiben gewissermaßen in der Black-Box verborgen (vgl. Lawrence 1997). Meist wird pauschal auf die Wirkung der Ähnlichkeit der betrachteten Personen (bzw. Kohorten) rekurriert (vgl. Nienhäuser 1998). Die Möglichkeiten aus den gewonnenen empirischen Erkenntnissen praktische Schlußfolgerungen zu ziehen, sind entsprechend begrenzt. Hambrick (1987) greift daher auch bei seinen Überlegungen zur Gestaltung der Personalstruktur in Führungs-

teams auf den Common-Sense zurück. Danach wäre zu prüfen, welche Qualitäten das jeweilige Managementteam braucht, um erfolgreich zu sein. Wichtig seien bestimmte Werthaltungen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, Wissen und Erfahrungen, der kognitive Stil und das Auftreten. Diese Qualitäten dürfen nach Hambrick allerdings nicht isoliert betrachtet werden. Einzelne Persönlichkeitseigenschaften wirken „als Qualität“ nur in entsprechenden Umwelten. Die Anforderungen an die Bildungswerte des Managements sind beispielsweise vor allem deswegen gestiegen, weil sich auch die schulische und berufliche Ausbildung der Mitarbeiter verbessert hat. Aber auch die jeweilige Unternehmensstrategie, die Organisationsstruktur und das Leistungsprogramm des Unternehmens stellen spezifische Anforderungen an die „Persönlichkeitsausstattung“ des Führungsteams – und nicht zuletzt auch die Gruppenzusammensetzung selbst. Da sich die Umwelt und die Aufgaben des Unternehmens ständig verändern, ist – so Hambrick – eine dynamische Anpassung zu empfehlen. Ausgehend von der Ist-Analyse sei zu prüfen, inwieweit und mit welchen Maßnahmen Abweichungen von dem (jeweils situativ zu betrachtenden) Idealprofil des Führungsteams beseitigt werden können. In einem iterativen Prozeß sei dieser Analyse-Maßnahme-Zyklus immer wieder zu durchlaufen. So einleuchtend die Grundüberlegungen von Hambrick sind, seine Gestaltungshinweise bleiben letztlich doch recht vage. Zudem dürften die beschriebenen Aufgaben bei der Zusammenstellung und Entwicklung der Führungsteams den verantwortlichen Unternehmensleiter normalerweise auch stark überfordern.

Die wissenschaftlichen Untersuchungen zur Organisationsdemographie sind in der Regel sehr eindimensional aufgebaut. Sie beschränken sich auf die Betrachtung der Auswirkung einzelner Strukturdimensionen auf ausgewählte Leistungsgrößen. Wesentlich umfassender angelegt ist demgegenüber die Studie von Bartscher (1995). Sie befaßt sich mit den möglichen Folgen der Akademisierung für die unterschiedlichen Aufgabenfelder des Personalwesens. Die Selektionsaufgabe beispielsweise wird danach nicht etwa einfacher – ein Schluß, der angesichts der zunehmenden Präsenz der Hochschulabsolventen auf dem Arbeitsmarkt naheliegt – sondern anspruchsvoller (u.a. wegen der Notwendigkeit einer größeren Differenzierungsleistung bei der Auswahl). Zunehmend problematischer gestaltet sich die Eingliederung von Hochschulabsolventen, weil sich die Karrierechancen für Akademiker ändern werden. Der Sockel der Akademikerbeschäftigung wird immer breiter (immerhin studiert heutzutage jede dritte Person eines Geburtsjahrgangs), und der Status und das

Selbstverständnis der Hochschulabsolventen werden sich ändern müssen. Offen ist auch, inwieweit die Hochschulabsolventen ihre individualistische Orientierung beibehalten können oder ob sich neue Formen der kollektiven Interessenvertretung herausbilden werden. Daß sich auch das Gehaltsgefüge durch die zunehmende Akademikerbeschäftigung maßgeblich verändern wird, sei nur der Vollständigkeit halber erwähnt.

Welche Ansatzpunkte haben Unternehmen, um sich mit den Strukturproblemen auseinanderzusetzen? Ein erster Ansatzpunkt besteht darin, die Ursachen für die Veränderungen von Personalstrukturen aufzuspüren und diese zu beeinflussen. Diese Strategie verspricht aber nur selten Erfolg. Personalstrukturen bilden sich normalerweise in einem dynamischen Prozeß mit verwickelten Rückkopplungsschleifen heraus (vgl. Pfeffer 1997, S. 87). Sie lassen sich daher auch nur beschränkt steuern. Hinzu kommt, daß sich die hinter diesen Prozessen steckenden Kausalfaktoren (der Arbeitsmarkt, das Branchenwachstum, das Bildungssystem) dem Einfluß des einzelnen Unternehmens weitgehend entziehen. Dennoch bleiben auch hier Einflußmöglichkeiten. So sind Qualifikationsdefizite (z.B. der oft bemühte Facharbeitermangel) häufig Qualifizierungsdefizite, d.h. die Folge fehlender langfristiger Investition in Aus- und Weiterbildung. Um von derartigen Problemen nicht überrascht zu werden, hilft schon eine einigermaßen kontinuierliche Beobachtung des Arbeitsmarktes und eine Abschätzung der Trends der eigenen Personalstrukturen. Ein zweiter Ansatzpunkt zur Handhabung von Strukturproblemen besteht in einer konsequenten Integration von Unternehmens- und Personalplanung. Strategische Neuorientierungen, Wachstum und Investitionsentscheidungen sind immer mit personalen Konsequenzen und häufig auch mit Veränderungen der Personalstrukturen verknüpft. Eine wirklich „simultane“ Planung bezieht diese Struktureffekte mit ein. Schließlich bleibt als dritter Ansatzpunkt, um mit Strukturproblemen fertig zu werden, der Versuch, unerwünschte Folgen durch begleitende Maßnahmen abzufangen. Damit z.B. die Akademisierung nicht im Beförderungsstau stecken bleibt, empfiehlt es sich, rechtzeitig für alternative Karrierewege (z.B. durch Etablierung von Spezialistenlaufbahnen, vgl. Meixner 1987, Domsch/Siemers 1994) zu sorgen. Und damit die Folgenbewältigung nicht in ein orientierungsloses Reparaturverhalten mündet, ist sie in ein stimmiges personalpolitisches Konzept einzubetten. So ist es beispielsweise nur dann sinnvoll, eine Spezialistenlaufbahn zu etablieren, wenn auch langfristig gesichert ist, daß die Spezialis-

tenstellen hinreichend ausgestattet werden können und wenn die Bereitschaft besteht, auch die Spezialisten in ein transparentes Förderprogramm einzubeziehen.

Zusammenfassend sei nochmals herausgestellt, daß Beschäftigungsmanagement nicht zuletzt auch Strukturpolitik ist. Sie richtet sich auf „qualitative“ Aspekte des Personals und determiniert damit die Voraussetzungen für den betrieblichen Leistungsprozeß. Gleichzeitig gibt sie Grenzen vor, innerhalb derer sich das quantitative Beschäftigungsmanagement bewegen kann.

### ***Beschäftigungsverhältnisse: Outsourcing***

Beim Outsourcing geht man dazu über, Leistungen nicht mehr selbst zu „produzieren“ sondern „zuzukaufen“. Besonders häufig findet man Outsourcing im Bereich der EDV-Dienstleistungen, der Versorgungs- und Wachdienste, aber auch in betriebswirtschaftlichen Funktionsbereichen wie der Werbung (vgl. zu einem Überblick über empirische Studien Matiaske/Mellewig 2001). Outsourcing gibt es in zwei Formen. Bei der „Auslagerung“ werden die Leistungsbereiche gänzlich aus der Verfügungsgewalt des Unternehmens entlassen. Man erwirbt die Leistungen in Zukunft nun von einem „fremden“ Unternehmen. Bei der „Ausgliederung“ bleibt die Möglichkeit der Einflußnahme auf die Geschicke der Fremdfirma erhalten. Üblicherweise wird eine bislang existierende Abteilung in eine neu zu gründende Tochtergesellschaft überführt. Dieser letztere Fall verdient besonderes Interesse, weil er mit einem fundamentalen Wandel in der Beziehung zwischen den (ehemaligen) Mitarbeitern und der ausgliedernden Unternehmung verbunden ist. Die ehemaligen Abteilungsleiter werden gewissermaßen zu Unternehmern „gemacht“, die ehemaligen Mitarbeiter verlieren ihren Mitgliederstatus an der „großen“ alten Firma und müssen sich den Herausforderungen stellen, mit denen Mitarbeiter eines „kleinen“ neuen Unternehmens leben müssen. Betriebswirtschaftlich gesehen scheint es sich bei der Ausgliederung um ein einfaches Entscheidungsproblem zu handeln. Die möglichen Gewinne (meist Kosteneinsparungen) werden möglichen Gefahren gegenübergestellt. Zu nennen wären u.a. mögliche Know-how- und Synergieprobleme sowie möglicherweise ungünstigere Transaktionskostenstrukturen (vgl. Koppelman 1996). Betrachtet wird hierbei die Outsourcing-Beziehung nur aus dem Blickwinkel des Stammunternehmens, eine offenkundig recht einseitige Sicht der Dinge. Und eine kurzfristige Betrachtungsweise außerdem, denn die Ausgliederung führt zwar zur rechtlichen „Abtrennung“ eines Teils der Belegschaft, verändert wird aber nur die Art der Beziehung, die Beziehung

selbst bleibt bestehen. Die Ausgliederungsproblematik wird aus diesem Grund nur dann hinreichend erfaßt, wenn man die Ausgliederung als eine spezifische Kooperationsform begreift. Und für die daraus entstehende „Geschäftsbeziehung“ stellt sich ebenso wie für die „Mitarbeiterbeziehung“ die Frage, welche Funktionsvoraussetzungen gegeben sein müssen, damit diese Beziehung ertragreich ist (vgl. hierzu allgemein Oliver 1990 und angewandt auf das Outsourcing Willcocks/Choi 1995). Wir können also die oben angeführte Systematik zur Betrachtung von Kooperationsbeziehungen auch auf die Ausgliederungs-Beziehung übertragen. Es ist bei der Analyse dieser Beziehung also zu untersuchen, welche Anreiz- und Kontrollmechanismen existieren, auf welche Weise es gelingt, die notwendigen Integrations- und Assimilationsleistungen zu erbringen, ob die Ausgliederung das Ergebnis einer erfolgversprechenden Selektionsstrategie ist und welche Mechanismen die Verteilung der Aufgaben zwischen dem Stammunternehmen und dem ausgegliederten Unternehmen bestimmen.

Funktion	Einflußgrößen	Besonderheiten Ausgliederung
Anreizgestaltung	Erwartungen/Ziele	Erwartungssicherheit bzgl. Leistungsvergütung
		Erwartungsunsicherheit bzgl. Beziehungskontinuität
	Identifikation	Ambivalente Identifikation
		Kalkuliertes Vertrauen
	Anreize	Höhe: Marktpreis
		Art: Rein Monetär
Kontrolle	Unsicherheit	Klare Spezifikation der Aufgaben
	Sanktionswirkung	Erhebliche Folgen (Bewährungsdruck)
	Dosierbarkeit	Dosierung in jeder Abstufung möglich

Abb. 7: Anreiz- und Kontrollprobleme des Outsourcing

In Abbildung 7 sind Besonderheiten, die die Beziehung zwischen dem Stammunternehmen und dem ausgegliederten Unternehmen prägen, aufgeführt. Die Auflistung

ist nur exemplarisch zu verstehen und beschränkt sich auf die beiden Funktionsbereiche Anreize und Kontrolle. Ein markanter Unterschied zwischen der Outsourcing-Beziehung zum Mitarbeiterverhältnis ergibt sich aus der Art der Anreize. Während innerhalb eines normalen Arbeitsverhältnisses viele immaterielle Anreize eingesetzt werden, konzentriert sich die Anreizsetzung gegenüber einem ausgegliederten Unternehmen (und damit indirekt für dessen Mitarbeiter) fast ausschließlich auf materielle Anreize. Damit entfallen aber praktisch alle Einflußmöglichkeiten, die der Einsatz immaterieller Anreize eröffnet, angefangen von den positiven Wirkungen, die Karriereaussichten enthalten bis hin zu möglichen Unterstützungsleistungen bei der täglichen Arbeit, die von Spezialisten des Unternehmens erbracht werden kann. Auswirkungen auf die Anreizsituation ergeben sich auch einfach dadurch, daß sich durch die Ausgliederung die Qualität der Beziehung verändert. Aus einer Organisationsbeziehung wird eine Marktbeziehung. Damit „versachlicht“ sich der Tausch. Leistungen und Gegenleistungen werden in Verhandlungen möglichst eindeutig festgelegt. Unklarheiten bezüglich der wechselseitigen Erwartungen bestehen daher kaum, unsicher ist dagegen, inwieweit die Geschäftsbeziehungen fort dauern werden. Fast unvermeidlich gewinnt damit das kalkulative Element die Oberhand. Angesichts der jederzeit möglichen Aufkündigung der Geschäftsbeziehung kann ein unbedingter Einsatzwille für die Belange des Stammunternehmens und ein extensives Extra-Rollen-Verhalten (das keine sichtbare Entlohnung erfährt) kaum erwartet werden. Aber nicht nur die Art, auch die Höhe der Anreize verändert sich. Bezahlt wird nicht mehr das Arbeitsangebot, das der Mitarbeiter bereitstellt, sondern nurmehr der Marktpreis für die erbrachte Leistung. Soweit man bezüglich der angebotenen Leistung mit anderen – etablierten – Unternehmen konkurriert, kann dies leicht dazu führen, daß das neue ausgegliederte Unternehmen seine Aufträge verliert oder aber das Stammunternehmen Subventionspreise bezahlt, die es sich unter Umständen durch Zusatzleistungen abgelden läßt.

Festgehalten werden muß, daß die Ausgliederung die Anreizsituation nachhaltig verändern kann. Es besteht die Gefahr, daß das emotionale Involvement der ausgegliederten Arbeitnehmer durch eine instrumentelle Arbeitsorientierung verdrängt wird. Dies um so mehr, als sich die Kontrollsituation drastisch zu Ungunsten der abhängigen Unternehmung verändert. Die zu erbringende Leistung wird genau spezifiziert; wird sie nicht erbracht, dann bleiben einem ausgegliederten Unternehmen wesentlich weniger „Ausflüchte“ als einer zum Stammunternehmen gehörigen Abtei-

lung, weil letztere anders als erstere normalerweise geltend machen kann, sie habe – neben den Hauptaufgaben – zahlreiche weitere Nebenleistungen zu erbringen. Dadurch, daß das Stammunternehmen die Geschäftsbeziehung jederzeit beenden kann, erhält es darüber hinaus die Möglichkeit, den Leistungsdruck beliebig zu dosieren. Die damit verbundene große Macht nährt die Versuchung, sie auch auszunutzen - was aber fatal wäre, weil dadurch die Geschäftsbeziehung dauerhaft belastet würde.

Aus praktischer Sicht verdient insbesondere die Zeit vor und unmittelbar nach der Ausgliederung besondere Beachtung (vgl. Bruch 1997). Ein Outsourcing, das unvorbereitet und gegen den Willen der Mitarbeiter erfolgt, schafft die denkbar ungünstigsten Ausgangsbedingungen. Outsourcing sollte als Organisationsentwicklungsprozeß begriffen werden und als solcher methodisch begleitet werden. Auch die Startphase als neu etabliertes Unternehmen verlangt eine besondere Betreuung. Das neue Unternehmen muß sich ökonomisch etablieren und besitzt dabei meist nur geringe Management- und Markterfahrungen, ist also auf die Rückendeckung des Stammunternehmens angewiesen. Daraus ergibt sich leicht die paradoxe Situation, den ausgegliederten Bereich besonders unterstützen zu müssen, obwohl man sich von ihm aus Kostengründen gerade trennen will. Ganz grundsätzlich besteht die große Gefahr, daß die „Abnabelung“ nicht gelingt oder aber zu abrupt erfolgt. Wenn die „Verbindungen“ zwischen dem ausgegliederten Unternehmen und dem Stammunternehmen allzu schnell „erodieren“, die Informationskanäle austrocknen, Kommunikationsgelegenheiten abgebaut werden und die Leitung des ausgegliederten Unternehmens zunehmend seltener in die Entscheidungsprozesse des Stammunternehmens eingebunden wird, dann wird auch die Qualität der zu erbringenden Leistungen beeinträchtigt. Dies gilt insbesondere dann, wenn das ausgegliederte Unternehmen „kundenorientiert“ arbeiten, wenn es also speziell auf das Unternehmen zugeschnittene Nicht-Standardlösungen erbringen soll. Derartige Leistungen setzen eine „intime“ Kenntnis der Vorgänge und Abläufe im Kundenunternehmen voraus. Eine Abkopplung der Leistungsprozesse des ausgegliederten Unternehmens von den Leistungsprozessen des Stammunternehmens ist aus dieser Sicht kontraproduktiv. Zu wünschen wäre vielmehr eine partizipative Prozeßgestaltung, also das Bemühen um eine wechselseitige Durchdringung der Leistungsprozesse. Ein Outsourcing komplexer Dienstleistungen ist deswegen selten anzuraten: die hieraus resultierenden Transaktionskosten können auch beträchtliche Produktivitätsgewinne leicht

überkompensieren (vgl. Meckl/Eigler 1998). Letztlich entscheidet über den Erfolg des Outsourcing allerdings – wie skizziert – das Beschäftigungsmanagement und in diesem Fall das interorganisationale Beschäftigungsmanagement, also die Art und Weise, in der die Beziehung zwischen dem Stammunternehmen und dem ausgegliederten Unternehmen gestaltet wird.

## **5 Zusammenfassung**

Ein effizientes Beschäftigungsmanagement erschöpft sich nicht in der bedarfsgenaue Bereitstellung von Personal. Es richtet sich darüber hinaus auch auf die Zusammensetzung der Belegschaft und nicht zuletzt auch insgesamt auf die Gestaltung der Beschäftigungsverhältnisse. Idealerweise folgt das Beschäftigungsmanagement einer in die Unternehmenspolitik eingebetteten Personalstrategie, aus der sich der Einsatz der beschäftigungspolitischen Instrumente und die Ausgestaltung konkreter Maßnahmen schlüssig ableiten lässt. Beschäftigungsmanagement sollte sich außerdem nicht auf die Optimierung der personalwirtschaftlichen Ziele innerhalb der jeweils gegebenen Rahmenbedingungen beschränken, sondern sich auch um die Gestaltung der beschäftigungspolitisch relevanten Handlungsstrukturen bemühen. Vermieden werden sollte außerdem eine eindimensionale Beschäftigungsstrategie, die ausschließlich auf eine Steigerung der Flexibilität setzt. Neben der Flexibilität gibt es eine ganze Reihe von weiteren leistungsbezogenen Größen, die das Beschäftigungsmanagement im Auge haben sollte. Und ebenso wichtig sind die Auswirkungen, die von der betrieblichen Beschäftigungspolitik auf die Kooperationsbereitschaft der Arbeitspartner und die Lernfähigkeit der Organisation ausgehen.



## **Literatur**

**ATKINSON, J./MEAGER, N. 1986: CHANGING WORKING PATTERNS: HOW COMPANIES ACHIEVE FLEXIBILITY TO MEET NEW NEEDS, LONDON**

**BARTSCHER, S. 1995: DIE AKADEMISIERUNG DER WIRTSCHAFT UND IHRE IMPLIKATIONEN FÜR DAS BETRIEBLICHE PERSONALWESEN, STUTTGART**

**BECKER, C./JÖRGES-SÜß, K. 2001: PERSONALWIRTSCHAFTLICHE ANALYSE GERINGFÜGIGER BESCHÄFTIGUNG, IN: MARTIN, A./NIENHÜSER, W. (HRSG.): DIE NEUEN BESCHÄFTIGUNGSVERHÄLTNISSE UND DIE BEDEUTUNG FÜR DIE BETRIEBLICHE PERSONALPOLITIK, SONDERBAND DER ZEITSCHRIFT FÜR PERSONALFORSCHUNG, MÜNCHEN/MERING (IM DRUCK)**

**BERTELSMANN STIFTUNG 1999 (HRSG.): SYSTEMATISCHES BESCHÄFTIGUNGS-MANAGEMENT IN DER PRAXIS, GÜTERSLOH**

**BOSCH, G./KOHL, H./SCHNEIDER, W. 1995: HANDBUCH PERSONALPLANUNG, KÖLN**

**BRUCH, H. 1997: STRATEGISCHES PERSONALMANAGEMENT IN PARTNERSCHAFTLICHEN OUTSOURCINGBEZIEHUNGEN, IN: KLIMECKI, R./REMER, A. (HRSG.): PERSONAL ALS STRATEGIE, NEUWIED U.A., S. 458-484**

**BUSCH, M. 2001: AUS FÜR DIE ARBEIT AUF ABRUF? IN: NEUE ZEITSCHRIFT FÜR ARBEITSRECHT, 18, S. 593-594**

**DAX, P./GRUHLER, W. 1991: BESCHÄFTIGUNGSSICHERUNG DURCH FLEXIBILITÄT, KÖLN**

**DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR PERSONALFÜHRUNG (DGFP) 1998: BÜNDNISSE FÜR ARBEIT IM BETRIEB, KÖLN**

**DIRKS, D. 1996: BESCHÄFTIGUNGSSICHERUNG STATT ARBEITSPLATZGARANTIE. PERSONALANPASSUNGSMAßNAHMEN JAPANISCHER UNTERNEHMEN IN DER REZESSION, ARBEITSPAPIER DER PHILIPP-FRANZ-VON SIEBOLD-STIFTUNG, 96-4, TOKIO (DARSTELLUNG DER JAPANISCHEN PRAKTIKEN SHUKKO (ZEITWEISE ENTSENDUNG IN ANDERE FIRMEN) UND TENSEKI (DAUERHAFTER TRANSFER))**

**DOMSCH, M./SIEMERS, S.H.A. 1994 (HRSG.): FACHLAUFBAHNEN, HEIDELBERG**

**DRUMM, H.J. 2000: PERSONALWIRTSCHAFT, 4. AUFLAGE, BERLIN U.A.**

**ERNST, A. 1988: DAUERBESCHÄFTIGUNG UND FLEXIBILITÄT IN JAPAN, FRANKFURT A.M./NEW YORK**

**HAASE, P./KUHN, T. 1995: NEUE ARBEITSMODELLE BEI DER VOLKSWAGEN AG, IN: WUNDERER, R./KUHN, T. (HRSG.): INNOVATIVES PERSONALMANAGEMENT, BERLIN, S. 263-286**

**HAMBRICK, D.C. 1987: THE TOP MANAGEMENT TEAM: KEY TO STRATEGIC SUCCESS, IN: CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW, 30, S. 88-108**

**HAMBRICK, D.C./SEUNG C. T./CHEN, M.J. 1996: THE INFLUENCE OF TOP MANAGEMENT TEAM HETEROGENEITY ON FIRMS' COMPETITIVE MOVES, IN: ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY, 41, S. 659-684**

**HANS BÖCKLER STIFTUNG 1985 (HRSG.): PERSONALPOLITISCHE BEURTEILUNG VON MAßNAHMEN UND MITTELN ZUR ANPASSUNG AN BESCHÄFTIGUNGSSCHWANKUNGEN, TEIL 1: BESCHÄFTIGUNGSRÜCKGANG, DÜSSELDORF**

**JACKSON, S. 1992: CONSEQUENCES OF GROUP COMPOSITION FOR THE INTERPERSONAL DYNAMICS OF STRATEGIC ISSUE PROCESSING, IN: ADVANCES IN STRATEGIC MANAGEMENT, 8, S. 345-382**

**KAMM, D. 1998: REGELUNGEN DER BETRIEBSPARTEIEN ZUR STANDORT- UND BESCHÄFTIGUNGSSICHERUNG, DISSERTATION HAMBURG**

**KLIMECKI, R./GMÜR, M. 1998: PERSONALMANAGEMENT, STUTTGART**

**KOPPELMANN, U. 1996: GRUNDSÄTZLICHE ÜBERLEGUNGEN ZUM OUTSOURCING, IN: DERS. (HRSG.): OUTSOURCING, WIESBADEN, S. 1-10**

**LAWRENCE, B.S. 1997: THE BLACK BOX OF ORGANIZATIONAL DEMOGRAPHY, IN: ORGANIZATION SCIENCE, 8, S. 1-22**

**MADDISON, A. 1997: CASUAL INFLUENCES ON PRODUCTIVITY PERFORMANCE 1820-1992, IN: JOURNAL OF PRODUCTIVITY ANALYSIS, 8, S. 325-359**

**MARTIN, A. 1989: DIE STRATEGISCHE BEDEUTUNG DER PERSONALFÜHRUNG, IN: WEBER, W./WEINMANN, J. (HRSG.) STRATEGISCHES PERSONALMANAGEMENT, STUTTGART, S. 17-47**

**MARTIN, A. 1998: AFFEKT, RATIONALITÄT UND KOMMUNIKATION, MÜNCHEN/MERING**

**MARTIN, A. 2001A: PERSONAL. THEORIE, POLITIK UND GESTALTUNG, STUTTGART**

**MARTIN, A. 2001B: FORMALE UND FAKTISCHE DEREGULIERUNG UND DIE PERSONALWIRTSCHAFT, IN: AHRENS, M./DONNER, H./SIMON, J. (HRSG.): ARBEIT – UMWELT, BADEN-BADEN, S. 173-194**

**MARTIN, A./NIENHÜSER, W. 1996: AUF DER SUCHE NACH ERKLÄRUNGEN DER PERSONALPOLITIK, UNVERÖFFENTLICHTES MANUSKRIFT, ESSEN/LÜNEBURG**

**MARTIN, A./NIENHÜSER, W. 2001 (HRSG.): DIE NEUEN BESCHÄFTIGUNGSVERHÄLTNISSE UND DIE BEDEUTUNG FÜR DIE BETRIEBLICHE PERSONALPOLITIK, SONDERBAND DER ZEITSCHRIFT FÜR PERSONALFORSCHUNG, MÜNCHEN/MERING**

**MATIASKE, W./MELLEWIGT, T. 2001: VIEL LÄRM UM NICHTS – RÜCKBLICK AUF EIN JAHRZENT EMPIRISCHER OUTSOURCING-FORSCHUNG, VORTRAG ANLÄSSLICH DES WORKSHOPS DER KOMMISSION ORGANISATION DES VERBANDES DER HOCHSCHULLEHRER FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFT IN LÜNEBURG**

**MECKL, R./EIGLER, J. 1998: GEFAHREN DES OUTSOURCING PERSONALWIRTSCHAFTLICHER LEISTUNGEN, IN: JOURNAL FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFT, 48, S. 100-112.**

**MEIXNER, H.E. 1987: PERSONALSTRUKTURPLANUNG, KÖLN U.A.**

**MEYER, H.J. 1989: KAPAZITÄTSORIENTIERTE VARIABLE ARBEITSZEIT, NEUWIED/FRANKFURT A.M.**

**MUSSHAFEN, S./SCHÖFTHALER, U. 2001: SYSTEMATISCHES BESCHÄFTIGUNGS-MANAGEMENT IN DER BASF AG, IN: BERTELSMANN STIFTUNG U.A. (HRSG.): LEITFADEN SYSTEMATISCHES BESCHÄFTIGUNGS-MANAGEMENT, GÜTERSLOH, S. 277-286**

**NIENHÜSER, W. 1998: URSACHEN UND WIRKUNGEN BETRIEBLICHER PERSONALSTRUKTUREN, STUTTGART**

**OECHSLER, W.A./BECK, M. 1999: BESCHÄFTIGUNGSSTABILISIERENDE MAßNAHMEN, IN: BERTELSMANN STIFTUNG 1999 (HRSG.): SYSTEMATISCHES BESCHÄFTIGUNGS-MANAGEMENT IN DER PRAXIS, GÜTERSLOH, S. 95-146**

**OECHSLER, W.A./WISKEMANN, G. 1999: FLEXIBILISIERUNG VON ENTGELTSYSTEMEN, ZENTRUM FÜR EUROPÄISCHE WIRTSCHAFTSFORSCHUNG, DOKUMENTATION NR. 99-04, MANNHEIM**

**PFEFFER, J. 1997: NEW DIRECTIONS FOR ORGANIZATION THEORY, NEW YORK/OXFORD**

**PINFIELD, L.T./BERNER, M.F. 1994: EMPLOYMENT SYSTEMS, IN: RESEARCH IN PERSONNEL AND HUMAN RESOURCES MANAGEMENT, 12, S. 41-78**

**SCHALK, H.J./UNTIEDT, G. 2000: WACHSTUM UND ARBEITSLOSIGKEIT, BONN**

**SEIFERT, H. 1999: BETRIEBLICHE VEREINBARUNGEN ZUR BESCHÄFTIGUNGSSICHERUNG, IN: WSI-MITTEILUNGEN, 52, S. 156-164**

**TSUI, A.S./PEARCE, J.I./PORTER, L.W./TRIPOLI, A.M. 1997: ALTERNATIVE APPROACHES TO THE EMPLOYEE-ORGANIZATION RELATIONSHIP: DOES INVESTMENT IN EMPLOYEES PAY OFF? IN: ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL, 40, S. 1089-1121**

**WIERSEMA, M.F./BANTEL, K.A. 1992: TOP MANAGEMENT DEMOGRAPHY AND CORPORATE STRATEGIC CHANGE, IN: ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL, 35, S. 91-121**

**WILLCOCKS, L./CHOI, C. 1995: CO-OPTATIVE PARTNERSHIP AND TOTAL IT OUTSOURCING: FROM CONTRACTUAL OBLIGATION TO STRATEGIC ALLIANCE? IN: EUROPEAN MANAGEMENT JOURNAL, 13, S. 67-79**

**WISKEMANN, G. 2000: STRATEGISCHES HUMAN RESOURCE MANAGEMENT UND ARBEITSMARKT, BADEN-BADEN**