

Franke · Stellen- und Personalbedarfsplanung

Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Forschung

Herausgegeben von

Prof. Dr. Horst Albach, Bonn

Prof. Dr. Herbert Hax, Köln

Prof. Dr. Paul Riebel, Frankfurt

Prof. Dr. Klaus v. Wysocki, München

Band 45

Günter Franke

Stellen- und Personalbedarfsplanung

Westdeutscher Verlag

© 1977 by Westdeutscher Verlag GmbH, Opladen
Graphische Konzeption des Reihentitels von Hanswerner Klein, Opladen
Satz: G. Hartmann, Nauheim

Alle Rechte vorbehalten. Auch die fotomechanische Vervielfältigung des Werkes (Fotokopie, Mikrokopie) oder von Teilen daraus bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlages.

ISBN-13: 978-3-531-11377-7 e-ISBN-13: 978-3-322-87444-3
DOI: 10.1007/978-3-322-87444-3

Vorwort

Die jüngste wirtschaftliche Rezession hat viele Unternehmen und insbesondere auch die öffentliche Verwaltung veranlaßt, ihren Personalbestand zu reduzieren. Umgekehrt besteht in der Phase eines wirtschaftlichen Aufschwungs die Tendenz, den Personalbestand zu erhöhen. Sollen derartige Veränderungen ohne unnütze Kosten und ohne unnütze Belastung der Arbeitnehmer erfolgen, so ist eine sorgfältige Personalbedarfsplanung notwendig.

Die Aufgabe dieser Arbeit besteht deshalb darin, die Fragen der Stellen- und Personalbedarfsplanung systematisch zu analysieren. Um eine Basis für die modelltheoretischen Untersuchungen zu schaffen, werden empirische und experimentelle Befunde der Organisationsforschung und der Sozialpsychologie herangezogen. Während die Analyse zunächst ausschließlich vom Ziel der Kostenminimierung ausgeht, werden später auch Ziele der Arbeitnehmer berücksichtigt, nämlich das Streben nach Partizipation und nach einem guten Interaktionsklima. Auf diese Weise wird versucht, betriebswirtschaftliche und sozialpsychologische Überlegungen miteinander zu verbinden. Ein solcher Versuch ist mit vielen Unzulänglichkeiten behaftet, er möge daher zu Verbesserungen anregen.

Vielen Personen schulde ich Dank. So möchte ich zunächst den Herausgebern der „Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Forschung“, den Herren Professoren Dr. H. Albach, Dr. H. Hax, Dr. P. Riebel und Dr. K. von Wsocki, für die Aufnahme meiner Arbeit danken. Mit vielfältiger, wertvoller Kritik haben die Herren Professoren Dr. H. J. Drumm, Dr. H. Hax, Dr. J. Hauschildt, Dr. H. Laux und Dr. O. H. Poengen zu einer erheblichen Verbesserung des Manuskripts beigetragen.

Fräulein T. Bättig und Frau K. Hühne haben die Mühsal des Schreibens übernommen, die Herren Dipl.-Ökonom H. Brandes und Dipl.-Kfm. J. Wahl haben beim Korrigieren des Manuskriptes geholfen. Ihnen allen sei herzlich gedankt. Mein besonderer Dank gebührt meiner Frau; sie hat es vermocht, die von mir häufig vergewaltigte Sprache zu „resozialisieren“.

Schließlich danke ich der Deutschen Forschungsgemeinschaft für ihren Zuschuß zur Drucklegung dieser Schrift und dem Westdeutschen Verlag für die gute Zusammenarbeit.

Eine frühere Fassung dieser Arbeit wurde von der Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität des Saarlandes im Januar 1975 als Habilitationsschrift angenommen.

Gießen, im April 1976

Günter Franke

Inhalt

I	Einleitung	1
1	<i>Problemstellung</i>	1
2	<i>Methodischer Standort</i>	2
2.1	Ausgangssituation	2
2.1.1	Zur klassischen Organisationsliteratur	3
2.1.2	Empirische Befunde	3
2.1.3	Modelltheoretische Ansätze	4
2.1.4	Zwei Welten: Induktion und Deduktion	4
2.2	Zweck der Arbeit: Deduktion zur Auswertung und Herausforderung der Induktion	4
2.2.1	Empirische Absicherung der Annahmen	5
2.2.2	Ableitung von testbaren Sätzen über effiziente Lösungen	6
2.2.2.1	Konfrontation von Sätzen mit vorhandenen empirischen Befunden	7
2.2.2.2	Impuls für die empirisch-induktive Organisationsforschung	7
2.2.2.3	Theoretische Einsicht und Planungshilfe	8
2.2.3	Praktische Anwendung der Modelle	8
2.3	Die Realitätsferne von Annahmen: Ein Argument gegen deduktives Forschen?	9
3	<i>Modelltheoretische Impulse aus der Literatur</i>	10
4	<i>Aufbau der Arbeit und Zusammenfassung einiger Ergebnisse</i>	13
II	Rahmenmodelle	18
1	<i>Abgrenzung und Fundament der Modellanalyse</i>	18
1.1	Abgrenzung	18
1.1.1	Rahmen- und Detailmodelle	18
1.1.2	Statische Analyse	19
1.2	Festlegung der den Modellen als Daten vorzugebenden Aufgaben	20
1.2.1	Zur Technik von Aufgabenanalyse und -synthese	20
1.2.2	Steuerung der Aufgabenerfüllung	22
1.2.3	Der Einfluß der Umwelt auf die Aufgabenfestlegung	24

1.3 Die Aufgabenhierarchie	25
1.4 Das Stellennetz	26
1.5 Die Korrespondenzbedingung	28
2 Mechanistische Stellen- und Personalbedarfsplanung	30
2.1 Das mechanistische Modell	31
2.1.1 Aufgaben und Fähigkeiten der Stelleninhaber	31
2.1.2 Technische Sachzwänge: Der Erfüllungszusammenhang	35
2.1.3 Der Kommunikationszusammenhang	36
2.1.4 Die Zielfunktion	39
2.1.5 Zusammenfassung von Zielfunktion und Nebenbedingungen	42
2.2 Zur Implementation und Lösung des Modells	43
2.3 Sätze zur optimalen Modellösung	45
2.3.1 Determinanten der optimalen Stellenzahl	46
2.3.2 Spezialisierung und Kommunikation als Determinanten der Aufgabenverteilung	50
2.3.3 Aufgabenverteilung und Anweisungssystem	52
2.3.4 Zahl der hierarchischen Ebenen, Leitungsspannen und Technologie	54
2.3.5 Tarifpolitik und Stellenplanung	59
2.3.6 Abteilungsgröße und Stellenplanung	60
3 Personalplanung unter Ungewißheit	70
3.1 Erfassung der Ungewißheit durch Zustände	71
3.2 Verhalten und Ungewißheit	74
3.2.1 Empirische Beobachtungen	74
3.2.2 Die Erfassung im Modell	76
3.2.3 Überprüfung der modellmäßigen Erfassung	78
3.3 Formale Darstellung des Ungewißheitsmodells	79
3.4 Sätze zur Modellösung	81
3.4.1 Ungewißheit, Kommunikation und Stellenpyramide	81
3.4.2 Der Einfluß des Ungewißheitseffektes	82
3.4.3 Der Einfluß zusätzlicher Zustände	85
4 Personalplanung unter Berücksichtigung von Arbeitnehmerinteressen	88
4.1 Zufriedenheit, Leistung und Führungsstil	88
4.1.1 Einige Aspekte „moderner“ Führungsstile	88
4.1.2 Der Einfluß des Führungsstils auf Zufriedenheit und Leistung der Arbeitnehmer	89
4.2 Beschreibung des organischen Modells	93
4.2.1 Die modellmäßige Erfassung der Gruppenbildung	93
4.2.2 Die modellmäßige Erfassung der Partizipation	102
4.2.3 Der Einfluß von Vorgesetzten	103
4.2.4 Die Zielfunktion des Modells	104
4.2.5 Zusammenfassende Darstellung des organischen Modells	107
4.3 Sätze zu effizienten Modellösungen	109

4.3.1	Streß- und Pufferzustände	109
4.3.2	Das Ausmaß der Gruppenbildung	110
4.3.2.1	Gruppenbildung, Leistung und Zielerfüllungsgrade	110
4.3.2.2	Klassifizierung der Gruppen	112
4.3.2.2.1	Unbedingte Arbeitsgruppen	113
4.3.2.2.2	Bedingte Arbeitsgruppen	114
4.3.2.2.3	Soziale Gruppen	117
4.3.2.3	Die Größe der Gruppen	118
4.3.3	Der Weisungseinfluß der Vorgesetzten	124
4.3.4	Der Einsatz von Sozialagenten	127
4.3.5	Idealtypische Modellösungen	129
4.3.5.1	Der kostenorientierte Plan	129
4.3.5.2	Der partizipationsorientierte Plan	130
4.3.5.3	Der klimaorientierte Plan	130
4.3.5.4	Der Kompromißplan	131
4.3.6	Ballungstendenzen	131
4.3.6.1	Zustandsbezogene Ballungstendenzen	132
4.3.6.2	Personenbezogene Ballungstendenzen	133
4.3.7	Modellösung und Organisationskonzeption	134
4.3.7.1	Modellösung und Stabsorganisation	135
4.3.7.2	Modellösung und funktionale Organisation	136
4.3.7.3	Modellösung und Projektorganisation	138
4.4	Exkurs: Differentiation und Integration	140
4.4.1	Empirische Befunde zur Differentiation und Integration	140
4.4.2	Modellanalyse von Differentiation und Integration	142
4.4.2.1	Prämissen der Modellanalyse	142
4.4.2.2	Effiziente Integrationsformen	143
5	<i>Das verallgemeinerte organische Modell</i>	146
5.1	Empirische Befunde zur Arbeitserweiterung und -bereicherung	146
5.2	Beschreibung des verallgemeinerten organischen Modells	148
5.2.1	Arbeitserweiterung und -bereicherung	148
5.2.2	Die technische Ausrüstung	150
5.3	Einige Aussagen über effiziente Modellösungen	151
Anhang		155
Literaturverzeichnis		162
Sachverzeichnis		172
Ausklappbares Symbolverzeichnis		3. Umschlagseite