



Das Entgeltsystem als Führungsinstrument

Leistungsbeurteilung mit Leistungszulage, Kennzahlenvergleich/Prämienentgelt und Zielvereinbarung — Entgeltmethoden im Vergleich



Sven Hille
Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (ifaa)

Die Zahlung von Entgelt für eine geleistete Arbeit ist ein uraltes Prinzip. Dabei soll Entgelt ein Teil des Steuerungs- und Kommunikationssystems im Unternehmen sein, indem es eine transparente Rückmeldung über den Erfolg und die Leistung in der ausgeübten Tätigkeit ermöglicht und zukünftig Anreize schafft. Schon im Bereich der Grundentgeltfindung wird über die Anforderungsermittlung und die Bewertung von Arbeitsaufgaben eine Differenzierung der Entgelthöhe erreicht, die eine relative Gerechtigkeit im Entgeltsystem gewährleistet. Letztendlich erfüllt Entgelt auch die Wünsche der Beschäftigten nach sozialer Sicherheit und nach sozialem Status.

Wird Entgelt im Sinne Herzbergs als Hygienefaktor verstanden, kann es durch innerbetriebliche und außerbetriebliche Vergleiche allerdings zu Unzufriedenheit bei den Beschäftigten hinsichtlich der Entgelthöhe führen (vgl. Herzberg 1993). Dabei spielt der innerbetriebliche Vergleich eine wesentliche Rolle. Die Leistungsdifferenzierung im Unternehmen ist so auszugestalten, dass die Beschäftigten ein transparentes und messbares Feedback über ihre Arbeitsleistung erhalten und der Informationsaspekt den reinen Belohnungscharakter deutlich überstrahlt.

Die Führungskräfte im Unternehmen spielen folglich eine zentrale Rolle, da sie dafür verantwortlich sind, die gezeigten Leistungen und Erfolge mit ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zu besprechen und weitere Perspektiven aufzuzeigen.

Im Folgenden werden die Entgeltmethoden »Leistungsbeurteilung mit Leistungszulage«, »Kennzahlenvergleich/Prämienentgelt« und »Zielvereinbarungen« hinsichtlich der Chancen und Risiken im Entgeltsystem sowie deren Nutzungsmöglichkeiten als Führungsinstrument beschrieben.

Die Entgeltmethoden in der Metall- und Elektroindustrie

Die Ergebnisse der Effektiventgelterhebung in der Metall- und Elektroindustrie 2014 machen deutlich, dass die Entgeltmethode »Leistungsbeurteilung mit Leistungszulage« am weitesten verbreitet ist (siehe Abbildung 1). Die Tendenz ist weiterhin steigend.

Gleichzeitig kann seit 2008 der kontinuierliche Rückgang des Anteils von Leistungsentgeltmethoden wie Kennzahlenvergleich, Prämie und Akkord festgestellt werden. Unternehmen wechseln den Entgeltgrundsatz – vom Leistungsentgelt zum Zeitentgelt. Als Ursachen sind

Abb. 1: Arbeitnehmerstruktur nach Entgeltmethoden in der M+E-Industrie nach: <http://www.gesamtmetall.de/gesamtmetall/meonline.nsf>

Jahr	Arbeitnehmerstruktur nach Entgeltmethoden (Anteile in %)		
	Zeitentgelt/Beurteilen	Kennzahlenvergleich/Akkord-/Prämienentgelt	Zielvereinbarung/-entgelt
2008	72,1	27,0	0,9
2009	72,8	26,7	0,5
2010	72,7	26,9	0,5
2011	73,1	26,3	0,5
2012	74,4	24,1	1,5
2013	78,6	20,9	0,5
2014	79,7	19,7	0,6

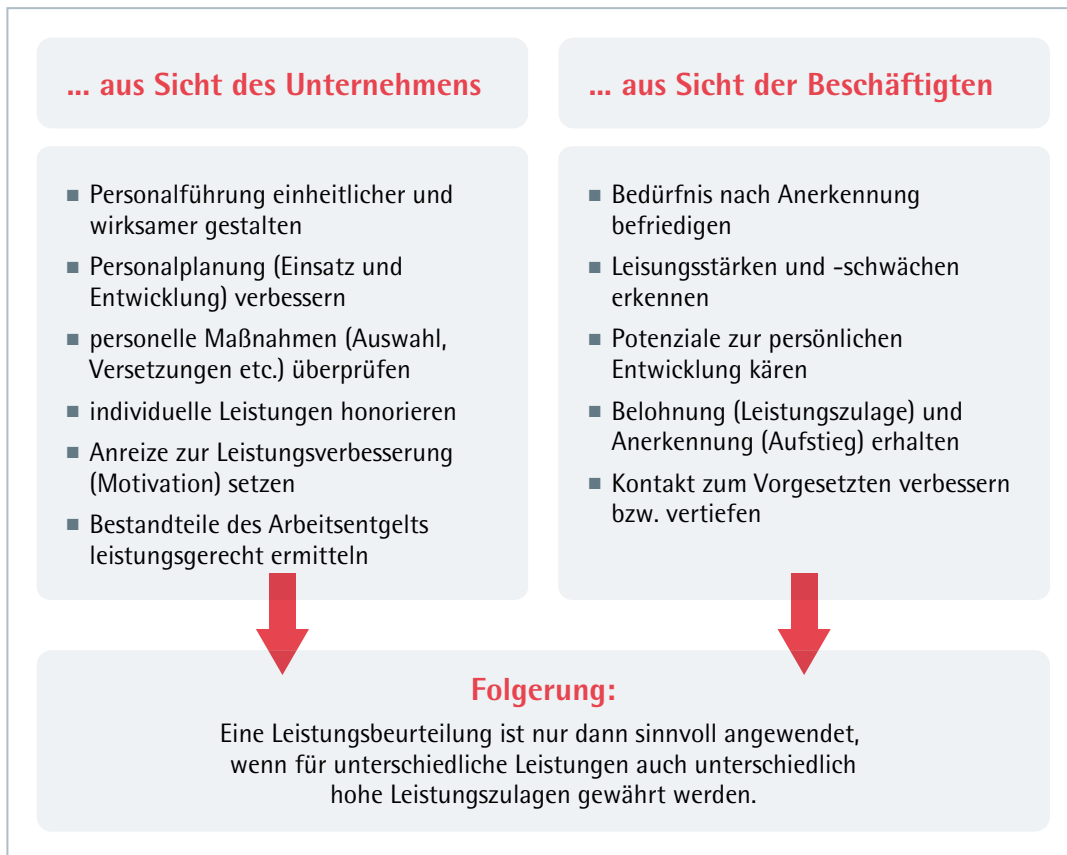


Abb. 2: Zweck und Ziele der Leistungsbeurteilung

häufig das Fehlen entsprechender Kennzahlen, fehlende oder veraltete Vorgabezeiten, fehlendes Know-how im Bereich des Industrial Engineerings und der erhöhte Pflegeaufwand des Entgeltsystems zu nennen.

Die Zielvereinbarung als Entgeltmethode spielt im tariflichen Bereich eher eine untergeordnete Rolle. Allerdings sind in dieser Entgelterhebung Führungskräfte und Fachkräfte mit besonders anspruchsvollen Arbeitsaufgaben nicht enthalten. Für diesen Personenkreis weisen Statistiken mit jeweils sehr unterschiedlichen Datenbasen eine Verbreitung von Zielvereinbarungen zwischen 40 Prozent und 80 Prozent aus.

Chancen und Risiken des Zeitentgelts mit Leistungsbeurteilung

Zeitentgelt ist der universellste Entgeltgrundsatz und kommt in allen Tätigkeitsbereichen zur Anwendung. Das Zeitentgelt in Verbindung mit einer Verteilung der Leistungszulage über ein Beurteilungsverfahren stellt eine häufig anzutreffende Bindung zwischen Leistung und Entgelt dar. Dabei fördert die an Beurteilungsmerkmalen orientierte Differenzierung der Leistungszulage die Leistungsbereitschaft und beeinflusst das tatsächliche Leistungsverhalten, indem sie nach sachlichen und verhaltensorien-

tierten Gesichtspunkten Leistungsunterschiede erfasst und honoriert.

Ziel der Leistungsbeurteilung ist die Quantifizierung der Leistung während des zurückliegenden Beurteilungszeitraumes durch Vergleich der erbrachten Leistung mit beschriebenen Leistungsstufen, denen Punktwerte zugeordnet sind. Von der Höhe dieser quantifizierten Leistung ist dann die Höhe der Leistungszulage abhängig. Bezüglich der Leistungsbeurteilung haben Geschäftsführung und Beschäftigte jeweils spezifische Erwartungen (siehe Abbildung 2). Diese sind nur dann erreichbar, wenn für unterschiedliche Leistungen auch unterschiedlich hohe Leistungszulagen gezahlt werden.

Wie alle Entgeltmethoden beinhaltet die Anwendung von Zeitentgelt mit Leistungsbeurteilungen Chancen und Risiken.

Zu den Chancen zählen:

- Universell anwendbar
- In Verbindung mit Mitarbeitergesprächen als Führungsinstrument wirksam
- Transparenz der Leistungserwartungen durch das Mitarbeitergespräch
- Leistungserwartungen durch die Führungskraft festgelegt
- Setzen von Leistungsanreizen
- Berücksichtigung verschiedener gewünschter Leistungs- und Verhaltensaspekte

- Begrenzung des Leistungsentgelts im Volumen methodisch beherrschbar
- Kein zusätzlicher Aufwand für entgeltbezogene Datenermittlung

Zu den Risiken zählen:

- Vergangenheitsorientierte Ermittlung des Leistungsergebnisses
- Zeitdauer der Rückmeldung zu erbrachten Leistungen und gezeigtem Verhalten in der Leistungszulage sehr lang
- Transparenz insbesondere bezüglich der Höhe der jeweiligen individuellen Leistungszulage erschwert
- Hoher Zeitaufwand für die Durchführung der Mitarbeitergespräche
- Hoher Anspruch bezüglich des Führungsverhaltens an die Führungskräfte.

Das jährliche Beurteilungsgespräch kann die über das Jahr hinweg ausgesprochene Kritik oder Anerkennung nicht ersetzen.

Beurteilungssysteme ermöglichen dem Beurteiler anhand der festgelegten Beurteilungsmerkmale eine differenzierte Betrachtung der Leistungsergebnisse und des -verhaltens der einzelnen Beschäftigten. Der hohe Zeitaufwand und der hohe Anspruch an das Führungsverhalten machen deutlich, dass eine Wirksamkeit als Führungsinstrument nur dann gegeben ist, wenn die beurteilenden Führungskräfte entsprechend eingewiesen und geschult sind.

Die Leistungsbeurteilung als Führungsinstrument

Leistungsbeurteilungen erweisen sich als ein effektives Führungsinstrument. Die Leistungsbeurteilung gibt der Führungskraft Beurteilungsmerkmale an die Hand, die im Unternehmen abgestimmt sind und von denen alle Führungskräfte ein ähnliches Begriffsverständnis haben.

Die Leistungserwartungen sind mit den Beschäftigten zu besprechen, da Führungskräfte nicht davon ausgehen dürfen, dass die Beschäftigten im Vorfeld wissen, was von ihnen erwartet wird. In einem jährlichen Beurteilungsgespräch, welches häufig ein Teil des Mitarbeitergesprächs ist, gibt die Führungskraft ein zusammenhängendes Feedback zu den Leistungen in dem entsprechenden Beurteilungszeitraum. Das jährliche Beurteilungsgespräch ersetzt dabei nicht die unterjährig zeitnah ausgesprochene Anerkennung und Kritik.

Im Rahmen der Leistungsbeurteilung wird durch die Bestimmung des Ist-Zustandes in Bezug auf das Arbeitsverhalten der Beschäftigten und die Qualität der von ihnen erbrachten Ergebnisse ein Vergleich mit zukünftigen Anforderungen ermöglicht, woraus sich Art und Umfang betrieblich notwendiger Personalentwicklungsmaßnahmen ergeben. So kann Weiterbildung und Qualifizierung gezielt dort erfolgen, wo Kompetenzen tatsächlich aufgebaut werden sollen. Beschäftigte können so eingesetzt werden, dass sie gefordert, aber nicht überfordert und somit am produktivsten sind.

Insgesamt ergeben sich als Voraussetzung für eine erfolgreiche Anwendung von Leistungsbeurteilungen folgende Aufgaben für die Führungskraft:

Insgesamt ergeben sich als Voraussetzung für eine erfolgreiche Anwendung von Leistungsbeurteilungen folgende Aufgaben für die Führungskraft:

- Erwartungen und Anforderungen sowie Ziele formulieren/vereinbaren
- Leistungs- und Leistungsverhalten der Mitarbeiter beobachten
- Ergebnisse überprüfen
- Zeitnahes positives und negatives Feedback geben
- Ein zusammenfassendes Feedback im Beurteilungsgespräch geben
- Mitarbeiter fördern und weiterentwickeln

Grundvoraussetzungen für eine gerechte Beurteilung und eine entsprechende leistungsgerechte Entlohnung sind eine hohe Präsenz der Führungskräfte vor Ort sowie deren solide Prozesskenntnisse. Weiterhin ist ein gemeinsames Verständnis von Beurteilungsmerkmalen und -stufen erforderlich, um eine einheitliche Anwendung des Beurteilungssystems im Unternehmen zu gewährleisten.

Chancen und Risiken der Zielvereinbarung

Die Ausgestaltung des Leistungsentgelts mit Zielvereinbarungen unterscheidet sich nicht wesentlich von anderen Formen des leistungsbezogenen Entgelts auf der Basis von Kennzahlen.

Allerdings unterscheiden sich die Vereinbarungsebene und die Vereinbarungsparteien. Nicht Betriebsparteien, sondern die unmittelbare Führungskraft und einzelne Beschäftigte beziehungsweise eine Gruppe von Beschäftigten vereinbaren entsprechende Ziele. Grundvoraussetzung für die Anwendung dieser Entgeltmethode ist die Entwicklung einer Vertrauenskultur zwischen den Vereinbarungsparteien.

Zielvereinbarungen bieten vielfältige Chancen für die Motivationsentwicklung der Beschäftigten und die effektive Gestaltung der Führungsprozesse. Andererseits beinhalten sie auch Risiken, die bei ungenügender Vorbereitung der Beteiligten, bei Mängeln in der Ausge-

S Stellenbezogenheit

Widerspiegelung des Zusammenhangs zwischen Ziel(-en) und Stellenaufgabe.

U Unternehmensstrategiebezogenheit

Wichtiger funktionaler Zusammenhang zu übergeordneten Zielen.

P Periodenbezogenheit

Festlegung des Zeitraumes, während dem die Zielvereinbarung gilt bzw. die Festlegung des Zeitpunktes, bis zu dem die Ziele erfüllt sein sollen.

E realistisch bzw. realisierbar oder realistisch erreichbar

Festlegung des Zustandes bzw. des Resultates, welche durch die Zielvereinbarung erreicht werden sollen.

R Resultate feststellbar

Kontrolle der Zielerreichung durch Beurteilen (Messen) anhand konkreter Merkmale (Größen).

Abb. 3: Grundelemente der Zielvereinbarung

staltung und bei der Anwendung der Zielvereinbarungen auftreten können. Dazu zählen mangelnde Zieldynamik, überzogene Ziele oder geringe Beachtung des Vereinbarten.

Zu den Chancen zählen:

- Erhöhung der Mitarbeitermotivation
- Bestimmung von Ergebnissen mit relativer Genauigkeit und Wahrscheinlichkeit ihres Eintreffens und somit Quantifizierung der Aufgabenplanung und -steuerung
- Regelmäßige Überprüfung der Aufgaben des einzelnen Beschäftigten oder der Beschäftigtengruppe und kontinuierliche Bewertung und Beurteilung der Aufgabenerfüllung
- Bessere Nutzung und Weiterentwicklung von Können, Wissen, Erfahrungen, Fertigkeiten sowie der Leistungsfähigkeit der Beschäftigten beziehungsweise der Beschäftigtengruppen
- Kombination mehrerer Ziele (auch quantitativ und qualitativ) möglich

Zu den Risiken zählen:

- Höchster Anspruch bezüglich des Führungsverhaltens an die Führungskräfte mit den Folgen
 - aufwändige Vereinbarungsprozedur
 - überzogene Ziele oder zu leichte Ziele
 - Zieldynamik erfordert Anpassung
 - Wirtschaftlichkeit eventuell nicht gesichert
- nicht Vereinbartes findet eventuell geringe Beachtung
- Einzelkämpfergefahr bei individuellen Zielen

- Übertragbarkeit auf andere Arbeitsaufgaben/Arbeitsplätze oft schwierig

Damit Zielvereinbarungen in ihrer Anwendung letztlich ihre Wirksamkeit entfalten können, ist es wichtig, bei der Ausgestaltung der Zielvereinbarungen ganz bestimmte Grundelemente (siehe Abbildung 3) zu berücksichtigen. Diese Grundelemente lassen sich mit dem Begriff »SUPER« erfassen.

Zielvereinbarungen als Führungsinstrument

Zielvereinbarungen werden seit langem – vorwiegend auf der Ebene der Geschäftsführung und des mittleren Managements – als Führungsinstrument genutzt, bei dem sich der unmittelbare Vorgesetzte und der einzelne Beschäftigte beziehungsweise mehrere Beschäftigte (im Folgenden: Team) über Arbeitsaufgaben, Arbeitsziele und Maßnahmen der Personalentwicklung für bestimmte Zeiträume verständigen. Die Anwendung von Zielvereinbarungen beruht auf der Erkenntnis, dass Beschäftigte beziehungsweise Teams über Leistungspotentiale verfügen, die durch Motivation erschlossen werden können.

Zielvereinbarungen bestätigen die Führungsposition der Führungskraft, ermöglichen den Beschäftigten aber gleichzeitig eigenverantwortliches Arbeiten im Hinblick auf die Auswahl der zweckmäßigen Wege, Methoden und Verfahren sowie deren Anwendung zur Zielerfüllung.

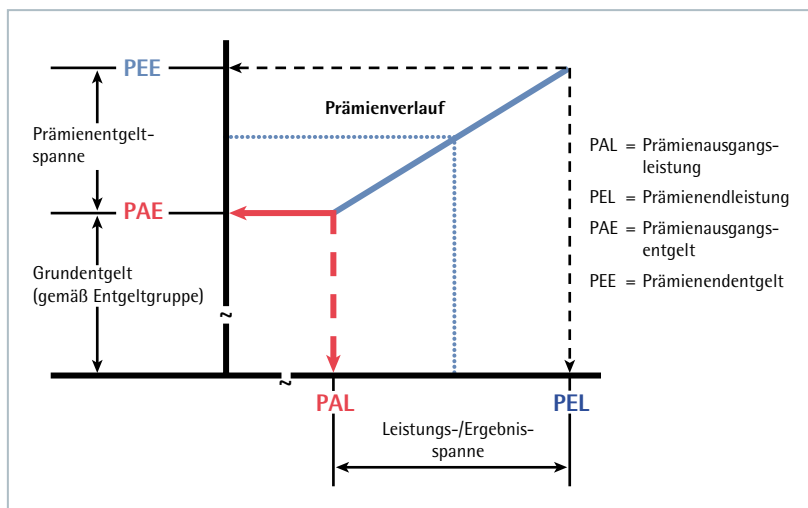


Abb. 4: Grundbegriffe des Prämienentgelts

lung. Im Hinblick auf diese Auswahl sind sie aber nicht völlig frei, da die Rahmenbedingungen wie eingesetzte Technik, Technologie und Organisation, Material, zur Verfügung stehende Budgets usw. nach wie vor von übergeordneten Stellen bestimmt werden (vgl. Renz 2003, S. 198).

So gesehen ergänzen Zielvereinbarungen die personale Führung durch strukturelle Elemente des Führens über Kennzahlen, Merkmale beziehungsweise Kriterien für den Zeitraum, für den sie vereinbart sind.

Durch die Beteiligung an der Zielvereinbarung identifiziert sich der Einzelne oder das Team mit dem Ziel. Aus der Identifikation mit dem Ziel entsteht der Wille, dieses Ziel auch zu erreichen, da es einen Anreiz bedeutet, Entscheidungen umzusetzen, an denen mitgewirkt wurde. Bei Teamzielen wird durch gegenseitige Orientierung auf die Einhaltung von Teamnormen das Erreichen der Ziele unterstützt. Die Teamnormen, wie zum Beispiel »jeder macht mit«, »keiner schließt sich aus«, »gegenseitige Unterstützung« usw., ergänzen die personale Führung durch die Führungskraft im Hinblick auf die Erfüllung der Ziele.

Während der Laufzeit der Zielvereinbarung (Zielvereinbarungsperiode) erhalten die beteiligten Vereinbarungsparteien Rückmeldungen zum Stand der Zielerfüllung. Und nach Ablauf dieser Periode findet eine Auswertung in Form eines Zielerfüllungs- oder Beurteilungsgesprächs statt. Die Zielerfüllung kann als Basis für die Personalbeurteilung oder als Entscheidungsgrundlage für die Personalplanung, -auswahl und -entwicklung herangezogen werden. Im Rahmen der Personalentwicklung lassen sich darüber hinaus Folgemaßnahmen ableiten – zum Beispiel Weiterbildung, Stellvertretung, Mitarbeit in Projekten, Einarbeitung in erweiterte oder neue Aufgaben.

Chancen und Risiken von Kennzahlenvergleich und Prämienentgelt

Im Entgeltgrundsatz »Leistungsentgelt« kommen die Methoden »Kennzahlenvergleich« sowie »Prämien- und Akkordentgelt« zur Anwendung, wenn zur Erledigung der Arbeit zähl- und/oder messbare Leistungsbestimmungsgrößen wie zum Beispiel Zeit, Menge oder Qualität sowie deren Ausprägungen vorgegeben sind. Im Folgenden wird die Methode »Prämienentgelt« behandelt. Weitere Bestimmungsgrößen wie Prämienausgangs- oder Bezugsleistung und -ausgangsentgelt, Prämienverlauf, Prämienendleistung und -entgelt sind ebenfalls vorgegeben (siehe Abbildung 4) und betrieblich zu vereinbaren.

Die Ableitung der Bestimmungsgrößen aus den übergeordneten Unternehmenszielen erlaubt die Ausrichtung des Handelns aller Beschäftigten an diesen Zielen (vgl. Becker 2001).

Chancen und Risiken des Prämienentgelts

Die auf Kennzahlen gestützte Methode »Prämienentgelt« ermöglicht eine relativ objektive Leistungsmessung – dafür wird jedoch eine gute Datenqualität benötigt. Diese Datenqualität auf Dauer zu sichern, erfordert einen erheblichen Aufwand bei der nachhaltigen Pflege der Bestimmungsgrößen. Daraus ergeben sich sowohl Chancen als auch Risiken.

Zu den Chancen zählen:

- Vielfältige, objektive, mess- und/oder zählbare Bestimmungsgrößen durch Prämienkennzahlen und Möglichkeiten ihrer Kombination
- Hohe Transparenz
- Zeitlich aktuelle Ermittlung der Leistungsergebnisse
- Strukturelle Führung über die zugrundeliegenden Prämienkennzahlen

Zu den Risiken zählen:

- Hoher Aufwand für die Ermittlung und Pflege von Soll-Werten sowie die Erfassung und Auswertung von Ist-Werten
- Festlegung der Prämienausgangs- und -endleistung durch Arbeitgeber und Betriebsrat in einer Betriebsvereinbarung
- Hoher Anspruch bezüglich des Führungsverhaltens an die Führungskräfte
- Übertragbarkeit auf andere Arbeitsaufgaben/Arbeitsplätze oft schwierig

Prämientgelt als Führungsinstrument

In der betrieblichen Praxis wird das Prämientgelt häufig als unpersönliches System wahrgenommen, bei dem die Führungskraft weniger gefordert ist. Teilweise verleitet das zu der Annahme, die Prämienkennzahlen würden eine solche strukturelle Führung entfalten, dass eine personale Einflussnahme durch die Führungskraft weitgehend entfallen kann. Diese Fehleinschätzung hat in der Vergangenheit häufig zum Versagen von Prämiensystemen geführt.

Richtig ist:

Ein aktuelles Prämiensystem unterstützt den Führungsprozess durch Orientierung der Beschäftigten an konkreten, kennzahlbasierten Leistungszielen. In diesem Zusammenhang ist die Bereitstellung einer aktuellen Leistungsdatenbasis durch die Führungskraft besonders wichtig.

Die Hauptaufgabe der Führungskräfte bei der Anwendung von Prämientgelt besteht darin, die Beschäftigten so zu unterstützen, dass einerseits die betrieblichen Ziele erreicht und weiterentwickelt werden und andererseits der Anspannungsgrad zur Erreichung der Prämienleistung bei den Beschäftigten auf Dauer gewährleistet wird.

Die Führungskraft kann auch bei solchen Systemen nicht darauf verzichten, die Beschäftigten zu befähigen und anzuhalten, ständig ihre Leistung so gut wie möglich auf die Erreichung der betrieblichen Ziele auszurichten. Dies gilt für die Fälle des Übertreffens der Ziele aber auch für den negativen Fall der Unterschreitung. Im positiven Fall muss kommuniziert werden, welche Ursachen beziehungsweise Parameter für den Erfolg verantwortlich waren und wie dieses Ergebnis gehalten oder sogar noch verbessert werden kann. Bei regelmäßigem Übertreffen der Prämienleistung ist eine zwingende Überprüfung und Anpassung der Bezugsbasis vorzunehmen oder durch die Führungskraft einzuleiten.

Im negativen Fall hat sie zu analysieren, welche Ursachen beziehungsweise Parameter den Erfolg beeinträchtigt beziehungsweise sogar zum Misserfolg geführt haben. Auf dieser Grundlage sind erforderliche Maßnahmen einzuleiten, um die Erreichung der betrieblichen Ziele zu verbessern, diese mit den Beschäftigten zu kommunizieren und die weitere Entwicklung zu überwachen.

Prämientgelt ersetzt nicht die Mitarbeiterführung. Die Kommunikation in positiven und negativen Fällen ist unumgänglich und muss zeitnah erfolgen. Sie unterstützt den Führungsprozess durch die Schaffung von Fakten, mit denen positive und negative Ergebnisse belegt werden können. Um den Führungsprozess noch stärker ins Bewusstsein der Führungskräfte zu rücken, kombinieren Betriebe Prämientgelt zunehmend mit Leistungsbeurteilungen zur Ermittlung des individuellen Leistungsbeitrags beziehungsweise -verhaltens.

Zusammenfassung

Alle in diesem Beitrag vorgestellten Entgeltmethoden sind als Führungsinstrument geeignet, wobei sie als ein Teil des Anreizsystems eines Unternehmens zu sehen sind, welches nur dann im Sinne der Unternehmensziele wirksam wird, wenn die Gestaltung von Arbeitszeit, Entgelt, Aufgabeninhalten und die Anwendung weiterer Führungsinstrumente untereinander abgestimmt sind.

Die Wahl der geeigneten Entgeltmethode ist dabei von den individuellen betrieblichen Gegebenheiten abhängig. Neben einer aktuellen und fundierten Daten- und Kennzahlenbasis, die für die Methoden »Kennzahlenvergleich«, »Prämientgelt« und »Zielvereinbarungen« notwendig sind, spielen die Unternehmens- und Führungskultur im Unternehmen eine wesentliche Rolle.

Welche Methode auch immer zum Einsatz kommt: Entscheidend ist, dass sie als Führungs- und Steuerungsinstrument dazu beiträgt, das Handeln aller Beschäftigten auf die Unternehmensziele auszurichten. Sie sind kein Ersatz für die Mitarbeiterführung an sich, sondern unterstützen den Führungsprozess. Die Grundvoraussetzungen für einen erfolgreichen Einsatz der vorgestellten Entgeltmethoden sind umfassende Schulungen aller Führungskräfte und deren gemeinsames Verständnis über die Anwendung und Wirkungsweise der Methoden. ■

Text: Sven Hille

Literatur

Becker, K.-D.; Hering, M.: Gestaltungsgrundlagen und Erfahrungen bei der Anwendung von Leistungsbeurteilungen; Leistung und Lohn Nr. 502, Juni 2011

Brochhaus, M.: Individuelle Zielvereinbarungen als Bestandteil der Leistungsbeurteilung; angewandte Arbeitswissenschaft Nr. 191, 2007

Herzberg, F.; Mausner, B.; Snyderman, B.: The Motivation to Work; Library of Congress, 1993

ifaa, Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (Hrsg.): Leistungsbeurteilung und Zielvereinbarung; Wirtschaftsverlag Bachem 2007

ifaa, Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (Hrsg.): Entgelt gestalten – orientiert an Leistung, Ergebnis und Erfolg; Wirtschaftsverlag Bachem 2001

Renz, C.; Von der Anweisung zur Zielvereinbarung; Hampf Verlag, 2003

Autoren-Kontakt

Dipl.-Päd. Sven Hille
Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. (ifaa)
Tel.: +49 211 542263-34
E-Mail: s.hille@ifaa-mail.de