

www.treuz.de

**PERSONALMANAGEMENT
(GRUNDLAGEN)
STAND 19. AUGUST 2004
DIPL.-KFM. JOCHEN TREUZ**

treuz.de

HOME

SEMINARE

LINKS

DOWNLOADS

Herzlich willkommen.



... auf der Website von **Jochen Treuz**.

Als **freiberuflicher Trainer und Dozent** biete ich seit 1997 erfolgreich Seminare sowie Coachings direkt am Arbeitsplatz an.

Mein Thema ist **BWL (auch für Nicht-BWLER)** mit den Schwerpunkten **Controlling und Bilanzen nach IAS**.

Bei meiner Arbeit kommt es mir auf die **Vermittlung praktisch anwendbaren Wissens** an. Daher stelle ich **Zusammenhänge und Strukturen** in den Vordergrund.

Unter [Links](#) habe ich für Sie eine Auswahl interessanter Websites zusammengestellt, die ständig aktualisiert wird.

Unter dem Menüpunkt [Downloads](#) gibt es Unterlagen zu meinen Seminaren.

Bei Fragen zu meinem Trainingsangebot, meinen Terminen und Konditionen nehmen Sie einfach [Kontakt](#) mit mir auf.

Folgende Skripte stehen auf meiner WebSite zur Verfügung:

- VWL-Grundlagen
- Marketing
- Personalwirtschaft
- Logistik
- Internet-Recherche

Falls Sie Verbesserungsvorschläge, Fragen oder Ideen für weiter Skripte haben, bitte eine kurze Mail an

info@treuz.de.

Viel Erfolg bei Ihren Prüfungen!

Kontakt

Diplom-Kaufmann
Jochen Treuz
 Nördl. Hauptstraße 44
 69469 Weinheim
 Telefon: 06201/877470

E-Mail: info@treuz.de

Referenzen

ABB Mannheim
 Akademie für Führungskräfte/
 Bad Harzburg
 BA Mannheim/Heidenheim
 EnBW/Stuttgart
 Forum-Institut/Heidelberg
 Forum-Verlag/Merching
[Heidelberger Druckmaschinen](#)

Highlights:

"Trends im IT-Bereich",
 (Dt. Börse AG)
 "BWL für Meister",
 EADS (Airbus)
 "BWL für Einsteiger",
 (EnBW)
 "Einblicke ins Controlling",
 (EnBW)
 "Marketing Grundlagen",
 (Fujitsu-SIEMENS)

Aktuelle Seminare:

- Bilanzen nach IAS
- Auswirkungen von Basel II auf die Unternehmensfinanzierung
- Wie bereite ich mein Unternehmen auf ein Rating vor?
[Schäfer & Partner](#)

Bilanzanalyse intensiv
 11.-12.11.02 in Mannheim
[Forum-Verlag](#)
Die neuen Zugriffsrechte der Finanzverwaltung nach GdDPU
 27.11.02 in Frankfurt
 05.12.02 in Köln

www.treuz.de

1. GRUNDBEGRIFFE 7

1.1 PERSONALMANAGEMENT-----7
1.2 FUNKTIONSTRÄGER DER PERSONALARBEIT-----7
1.3 TRENDTHEMEN IN DER PERSONALARBEIT-----7

2. AUFGABEN UND ZIELE DER PERSONALWIRTSCHAFT 9

2.1 ZIELE DER PERSONALWIRTSCHAFT -----9
2.2 AUFGABEN DER PERSONALWIRTSCHAFT -----10
2.3 PERSONALPOLITIK ALS BESTANDTEIL DER UNTERNEHMENSPOLITIK-----10

3. PERSONALPLANUNG 12

3.1 ZIEL DER PERSONALPLANUNG-----12
3.2 AUFGABEN DER PERSONALPLANUNG-----12
3.3 EINFLUßGRÖßEN DER PERSONALPLANUNG -----13
3.4 ARTEN DER PERSONALPLANUNG -----13
 3.4.1 INDIVIDUALPLANUNG -----13
 3.4.2 KOLLEKTIVPLANUNG-----14
 3.4.2.1 Arten der Kollektivplanung -----14
 3.4.3 PLANUNGSZEITRAUM-----16

4. PERSONALBESCHAFFUNG/-FREISTELLUNG 17

4.1 AUFGABEN -----17
4.2 METHODEN DER PERSONALBESCHAFFUNG-----17
 4.2.1 INNERBETRIEBLICHE PERSONALDECKUNG -----17
 4.2.2 AUßERBETRIEBLICHE PERSONALDECKUNG-----18
4.3 INSTRUMENTE ZUR PERSONALBESCHAFFUNG -----18
 4.3.1 ORGANISATIONSPLAN-----18
 4.3.2 STELLENPLAN -----18
 4.3.3 STELLENBESETZUNGSPLAN-----18
 4.3.4 STELLENBESCHREIBUNG -----19
 4.3.4.1 Inhalt-----19
4.4 INTERNE BESCHAFFUNGSWEGE -----19
 4.4.1 INNERBETRIEBLICHE STELLENAUSSCHREIBUNG -----19
 4.4.2 PERSONALENTWICKLUNG-----19
 4.4.3 VERSETZUNG -----20
 4.4.4 MEHRARBEIT -----20
 4.4.5 URLAUBSVERSCHIEBUNG -----20
4.5 EXTERNE BESCHAFFUNGSWEGE -----20
 4.5.1 PERSONALLEASING (ARBEITNEHMERÜBERLASSUNG)-----20
 4.5.2 PERSONALBERATER -----20
 4.5.3 STELLENANZEIGEN -----21

4.5.4	WEITERE BESCHAFFUNGSWEGE	21
4.6	PERSONALAUSWAHL UND –EINSTELLUNG	21
4.6.1	ANALYSE DER BEWERBUNGSUNTERLAGEN	22
4.6.2	PERSONALFRAGEBOGEN	23
4.6.3	VORSTELLUNGSGESPRÄCH	23
4.6.4	EIGNUNGSTESTS	24
4.6.5	ASSESSMENT CENTER	24
4.6.6	BEWERBERAUSWAHL	26
4.6.7	ARBEITSVERTRAG	26
4.6.7.1	Form	26
4.6.7.2	Arten	27
4.6.7.3	Inhalt	27
4.6.7.4	Mängel	28
4.7	PERSONALABBAU	29
4.7.1	FREISTELLUNGSARTEN	29
4.7.1.1	Interne Personalfreistellung	29
4.7.1.2	Externe Freistellung	29
4.7.2	KÜNDIGUNG	29
4.7.2.1	Ordentliche Kündigung	30
4.7.2.2	Außerordentliche Kündigung	30
4.7.2.3	Änderungskündigung	31
4.7.2.4	Massenentlassung	31

5. PERSONALEINSATZ 32

5.1	AUFGABEN DES PERSONALEINSATZES	32
5.2	ARBEITSZEITMODELLE	32
5.2.1	FLEXIBLE GESTALTUNGSFORMEN	33
5.2.1.1	Teilzeitarbeit	33
5.2.1.2	Job sharing	33
5.2.1.3	Gleitende Arbeitszeit	34
5.2.1.4	Jahresarbeitszeit	34
5.2.1.5	Kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit	34
5.2.2	AUFGABENERWEITERUNG	35
5.2.2.1	Job rotation	35
5.2.2.2	Job enlargement	35
5.2.3	AUFGABENBEREICHERUNG	36
5.2.3.1	Job enrichment	36
5.2.3.2	Teilautonome Arbeitsgruppen	37

6. PERSONALFÜHRUNG/-BEURTEILUNG 39

6.1	GRUNDLAGEN	39
6.1.1	MOTIVATION	39
6.1.2	FORMEN DER MOTIVATION	39
6.2	AUFGABEN DER PERSONALFÜHRUNG	39
6.3	FÜHRUNGSSTILE	41
6.3.1	AUTORITÄRER FÜHRUNGSSTIL	41

6.3.2	LAISSEZ-FAIRE FÜHRUNGSSTIL -----	41
6.3.3	KOOPERATIVER/ DEMOKRATISCHER FÜHRUNGSSTIL -----	41
6.3.4	GEGENÜBERSTELLUNG DER VOR- UND NACHTEILE-----	42
6.3.5	SITUATIVER FÜHRUNGSSTIL-----	42
6.4	FÜHRUNGSMODELLE -----	44
6.4.1	MANAGEMENT BY OBJECTIVES -----	44
6.4.2	DELEGATION -----	44
6.4.2.1	Management by Exception -----	45
6.4.2.2	Management by Delegation -----	46
6.5	PERSONALBEURTEILUNG -----	46
6.5.1	AUFGABEN DER PERSONALBEURTEILUNG -----	46
6.5.2	ZIELE DER PERSONALBEURTEILUNG -----	47
6.5.3	BEURTEILUNGSKRITERIEN-----	48
6.5.4	BEURTEILUNGSGESPRÄCH-----	49

7. PERSONALENTWICKLUNG 51

7.1	ZIELE DER PERSONALENTWICKLUNG -----	51
7.1.1	ZIELE AUS SICHT DES UNTERNEHMENS -----	51
7.1.2	ZIELE AUS SICHT DER MITARBEITER -----	52
7.1.3	ZIELE AUS SICHT DER VORGESETZTEN-----	52
7.2	UMSETZUNG/ METHODEN -----	53
7.2.1	BILDUNG AM ARBEITSPLATZ-----	53
7.2.2	BILDUNG AUßERHALB DES ARBEITSPLATZES-----	54
7.2.3	MULTIMEDIA -----	55

8. PERSONALENTLOHNUNG 57

8.1	GRUNDLAGEN-----	58
8.1.1	LOHNHÖHE -----	58
8.1.2	LOHNGERECHTIGKEIT-----	58
8.1.3	RECHTSGRUNDLAGEN-----	59
8.2	LOHNFINDUNG-----	59
8.2.1	ARBEITSBEWERTUNG-----	59
8.3	LOHNFORMEN -----	60
8.3.1	GRUNDLÖHNE-----	60
8.3.1.1	Zeitlohn-----	61
8.3.1.2	Leistungslohn-----	61
8.3.1.2.1	Akkordlohn-----	61
8.3.1.2.2	Prämienlohn-----	62
8.3.2	ERGÄNZENDE LÖHNE -----	62
8.3.2.1	Zulagen-----	63
8.3.2.2	Prämien und Provisionen -----	64
8.3.2.2.1	Prämien -----	64
8.3.2.2.2	Provisionen -----	64
8.3.2.3	Gratifikationen -----	65
8.3.2.4	Sonstige Zuwendungen -----	65
8.3.3	ERFOLGSABHÄNGIGE VERGÜTUNG-----	65

www.treuz.de

1. Grundbegriffe

1.1 Personalmanagement

Dieser Begriff wird hier primär auf die *Führung, Leitung und Steuerung des Personals* als eigenständige Managementaufgabe angewandt. Personalarbeit wird heutzutage als gestaltender, unternehmerisch agierender Faktor im Rahmen der Unternehmenspolitik begriffen. Im angelsächsischen Sprachgebrauch verwendet man dafür den Begriff „*Human Ressource Management*“. Das Personal wird nicht mehr nur als Produktionsfaktor gesehen. Neue Techniken und Verfahren führen zu höheren Anforderungen an die Mitarbeiter

⇒ PERSONALMANAGEMENT = PERSONALWESEN = PERSONALWIRTSCHAFT ←

1.2 Funktionsträger der Personalarbeit

Die Träger der Personalarbeit sind

- Unternehmensleitung
- Betriebsrat
- Vorgesetzte und
- Betriebsabteilungen der Personalwirtschaft (Sachbearbeiter, Stäbe).

1.3 Trendthemen in der Personalarbeit

Die deutschen Unternehmen befinden sich heute in der Situation, dass externe Wettbewerbsvorteile nur noch bedingt oder zeitlich befristet zu platzieren sind. Die Suche nach internen Wettbewerbsvorteilen ist dringend notwendig. Die Suche nach internen Wettbewerbsvorteilen führt zu den *Trendthemen in der Personalarbeit*.

Neue Formen der Arbeitsorganisation mit den Zielen

- bessere Kundenorientierung,
- höhere Wertschöpfung sowie
- stärkere Berücksichtigung der Mitarbeiterbedürfnisse
- müssen sich zunehmend durchsetzen.

Dies bedeutet den Abschied von althergebrachten Formen und Organisationsstrukturen im Personalmanagement.

- *Zerschlagen der „Organisations-Elefanten“* und Schaffung kleiner, dezentraler Orga-Einheiten vor Ort.
- *Auflösung der starren Linienstrukturen* und Hinwendung zu flexiblen Formen der Unternehmensorganisation.

- Projektarbeit bei komplexen, personalpolitischen Themen erhält den Vorzug vor „Stabsarbeit am Grünen Tisch“.
- *Die Entscheidung „Make-or-Buy“ (Outsourcing)* - in anderen Unternehmensbereichen längst Alltag - setzt sich schrittweise auch im Personalwesen durch.
- *KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess)* auch in Sachen Personalentwicklung; Lean Personalentwicklung statt traditioneller “Weiterbildung per Gießkanne“.

2. Aufgaben und Ziele der Personalwirtschaft

2.1 Ziele der Personalwirtschaft

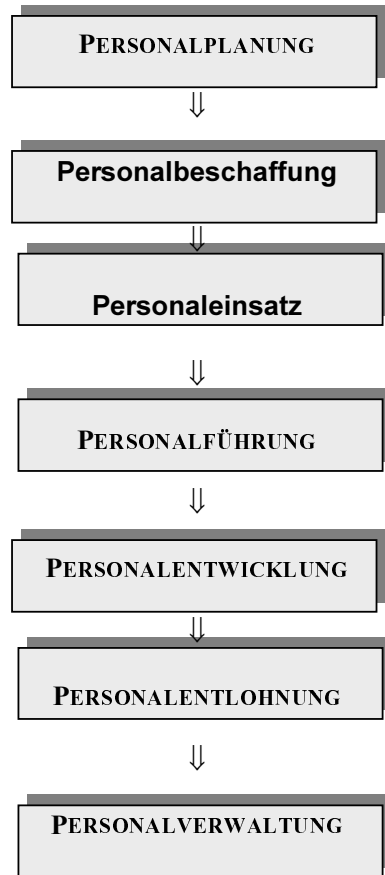
Wirtschaftliches Ziel ist zum Beispiel die Versorgung mit den geeignetsten Mitarbeitern nach folgenden ökonomischen Gesichtspunkten: Kostenminimierung, Steigerung der Arbeitsleistung, optimaler Einsatz des Faktors Arbeit.

Zu den *sozialen Zielen* gehört die optimale Gestaltung der Arbeitsbedingungen („Humanisierung der Arbeit“), z.B. Ergonomie, Arbeitsschutz, Arbeitszeit und Pause, Entlohnung, Arbeitsplatzgestaltung, Personalentwicklung, Mitbestimmung.

Die Erfüllung „sozialer Ziele“ kann die Erreichung der „wirtschaftlichen Ziele“ verhindern. Umgekehrt kann die ausschließliche Orientierung an wirtschaftlichen Zielen, z.B. durch überzogene Leistungserwartungen, zu verhältnismäßig hohem Krankenstand oder zu Fehlleistung/ Schlechtleistung, Ausschuss führen - und damit direkt oder indirekt die wirtschaftlichen Ziele gefährden oder verhindern.

Der Zielkonflikt zwischen wirtschaftlichen und sozialen Zielen ist nicht zu lösen. Daher ist die relative Ausgewogenheit ein ständiger Prozess.

2.2 Aufgaben der Personalwirtschaft



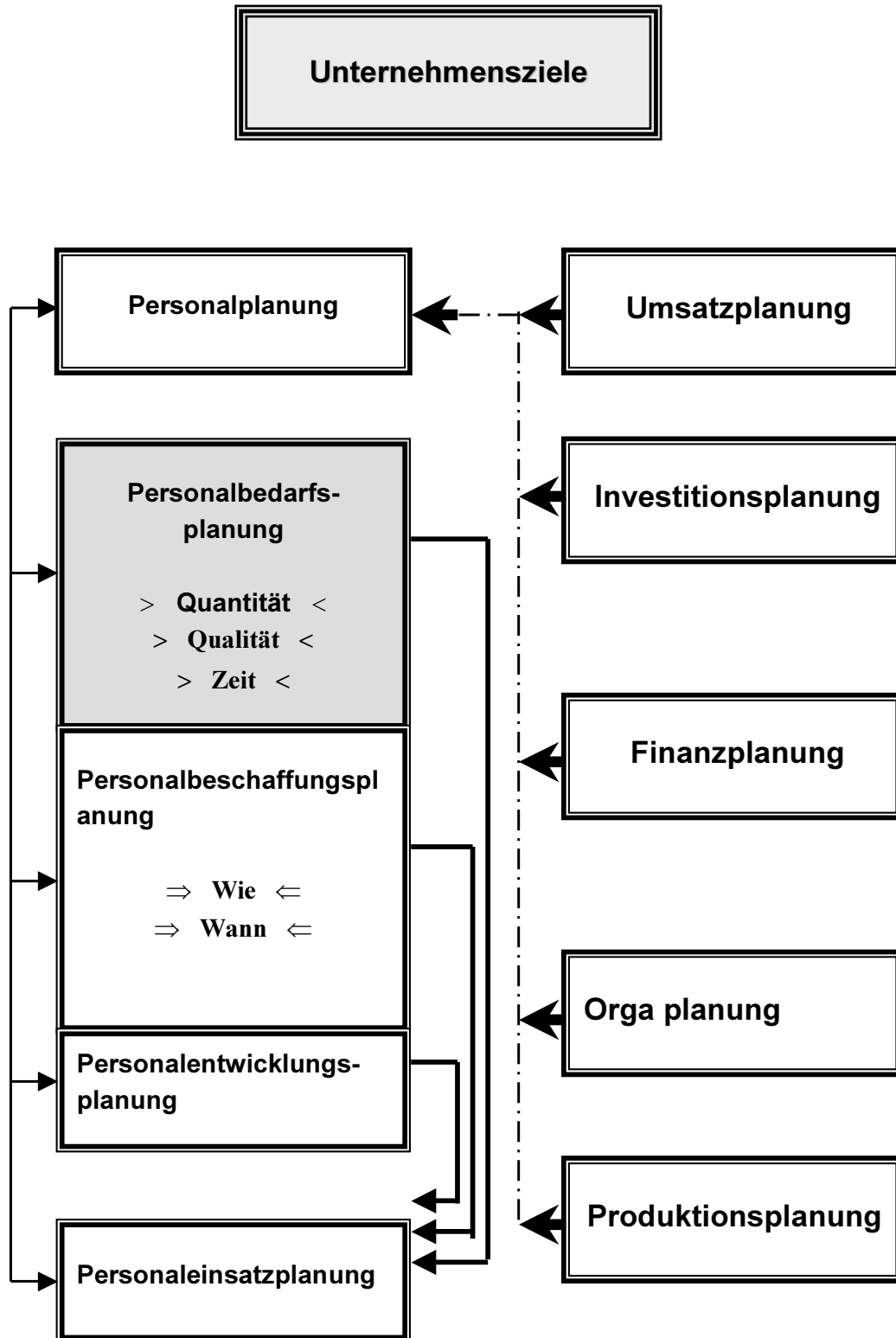
2.3 Personalpolitik als Bestandteil der Unternehmenspolitik

Im Rahmen der Unternehmenspolitik werden generelle und strategische Entscheidungen getroffen. Hier werden Ziele, Handlungsarten wie Strategie, Taktik, Verfahren sowie Grundsätze, Verhaltensnormen und Leitsätze für alle Unternehmensbereiche geregelt. Darauf basieren und leiten sich wiederum die Entscheidungen für die einzelnen Unternehmensbereiche ab.

Inhalte der Personalpolitik:

- Allgemeine Grundsätze für alle Unternehmensbereiche: interne Stellenbesetzung, Mitarbeiterbeurteilung, Meinungsermittlung
- Führungsgrundsätze: offene Tür, Beurteilung, Delegation etc.
- Rechte und Pflichten der Mitarbeiter
- Grundsätze für das Personalwesen: Qualifizierungsangebot, Kooperation mit dem Betriebsrat etc.

Die folgende Abbildung veranschaulicht die Einbettung der Personalpolitik mit ihren spezifischen Teilpolitiken in die Unternehmenspolitik.



www.treuz.de

3. Personalplanung

Die Personalplanung ist die Grundlage aller anderen Aufgaben des Personalmanagements.

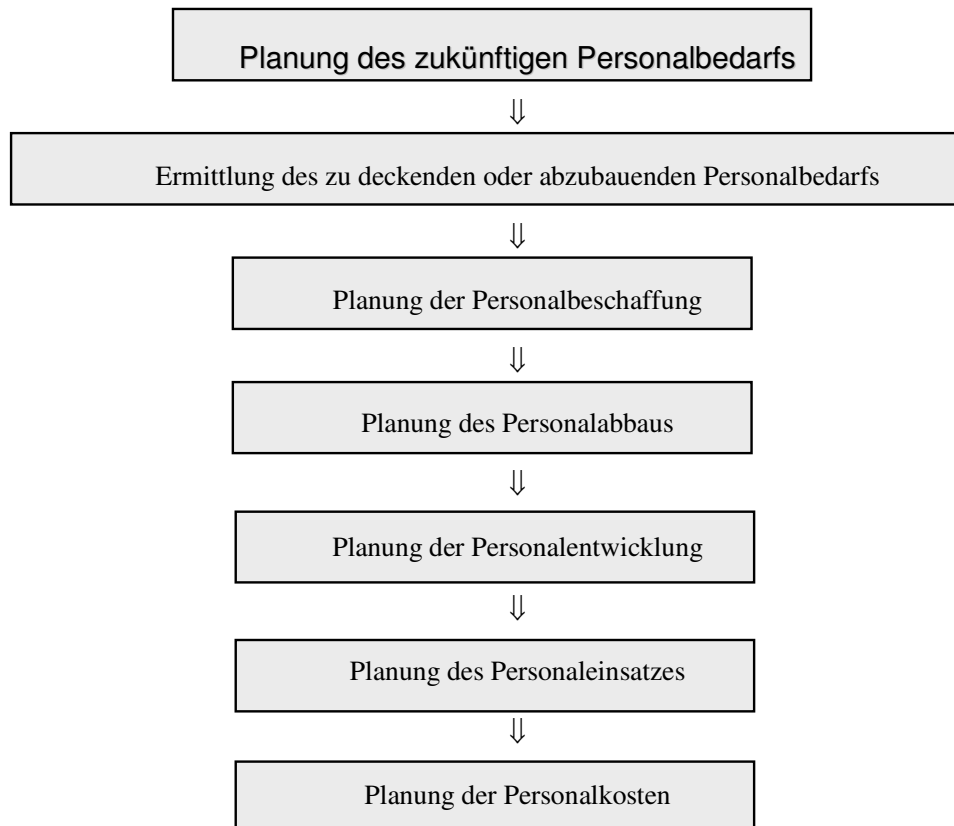
Durch eine kontinuierliche Personalplanung kann der Arbeitgeber frühzeitig Notwendigkeiten der Personalentwicklung erkennen und Maßnahmen zum Personalabbau oder der Personalbeschaffung ergreifen. Damit kann auch eine Personalbeschaffung aus den eigenen Reihen systematisch und rechtzeitig eingeleitet werden und helfen, die Beschaffungskosten einzugrenzen. Des weiteren können Maßnahmen der Personalentwicklung vom Arbeitgeber als Motivationsinstrument genutzt werden.

3.1 Ziel der Personalplanung

Das erforderliche Personal für zukünftige Aufgaben mit der entsprechenden Qualifikation in entsprechender Anzahl zum richtigen Zeitpunkt zur Verfügung zu stellen.

⇒ **right man - right place- right time** ←

3.2 Aufgaben der Personalplanung



3.3 Einflußgrößen der Personalplanung

<i>Externe Faktoren</i>	<i>internen Faktoren</i>
<ul style="list-style-type: none"> – Arbeitsmarktstruktur – Arbeitsmarktentwicklung – Erwerbsbevölkerung – Konjunktur – Mobilitätsverhalten – Werte, Motivstruktur – Unternehmensstandort – Branche, Region – Entwicklung von Tarifen und Tarifverträgen (Tarifwesen) – Arbeitszeitbestimmungen – Sozialgesetzgebung (z.B. Fördermittel) 	<ul style="list-style-type: none"> – Produktionsplanung (was, wann) – Investitionsplanung – Personalbestand (Zahl) – Personalstruktur – Stellenpläne – Beschäftigtenmeldung – Mehrarbeitsstatistik – Fluktuationskennziffer

3.4 Arten der Personalplanung

- Die **Kollektivplanung**, bezieht sich auf Personalgesamtheiten eines Unternehmens, beispielsweise die gesamte Belegschaft, eine Abteilung oder eine Gruppe. Sie umfaßt nicht nur *quantitative* Aspekte wie Stundenwerte, Kopffzahlen bzw. Kostenanfall, sondern schließt auch *qualitative* Merkmale ein, beispielsweise die Ausbildungsart, das Alter bzw. die Erfahrung.
- Bei der **Individualplanung**, steht der einzelne Mitarbeiter im Mittelpunkt der Personalplanung. Sie bezieht sich beispielsweise auf die berufliche Entwicklung, die Fortbildungserfordernisse bzw. die Nachfolge in Führungspositionen und sollte nicht ohne die Information, Beteiligung und Mitbestimmung der von der Planung betroffene Mitarbeiter erfolgen.

3.4.1 Individualplanung

Man unterscheidet die Individualplanung in

- **Laufbahnplanung**
Laufbahnpläne (synonym: *Karrierepläne*) enthalten Positionsstrukturen. Diese Planung ist nicht auf konkrete Arbeitsplätze ausgerichtet.

- **Nachfolgeplanung**

Nachfolgepläne sind gedanklich vorweggenommene Überlegungen zur zukünftigen Besetzung von Positionen- bezogen auf feste Termine. Anlässe dafür sind Beförderungen, Austritte, Versetzungen, Pensionierungen.

- **Einarbeitungsplanung**

Nur aufgrund einer detaillierten Einarbeitungsplanung können neue Mitarbeiter den Anforderungen des Arbeitsplatzes gerecht werden. Eine sorgfältige Einarbeitungsplanung ist geeignet, Fluktuation und unnötige Kosten zu vermeiden.

- **Entwicklungsplanung.**

Der Personalentwicklungsplan (synonym: *Fortbildungsplan*) ist die Feststellung des Bildungsbedarfes und die Prognose der Bildungserfordernisse. Dabei werden Kenntnisziele, Berufsziele und Zielstellen (vgl. Laufbahn- und Besetzungsplanung) von Fach- und Führungskräften berücksichtigt. Ein Beispiel dafür sind Trainee-Programme.

Bei allen Planungsarten geht es darum, welches Potential hat der Mitarbeiter, welche Stellen werden frei und können sie von diesem Mitarbeiter besetzt werden. Dazu sind eventuell Förderungsmaßnahmen notwendig. Diese Fragestellungen sind vor allem bei Fach- und Führungskräften von großer Bedeutung, da diese für das Unternehmen teuer sind.

3.4.2 Kollektivplanung

Bei der Kollektivplanung geht es um die Planungsfragen der Gesamtbelegschaft oder einer bestimmten Teilgesamtheit (z.B. Bedarfsplanung der Angestellten). Im einzelnen umfaßt die Kollektivplanung die Teilaufgaben:

- Bestandsplanung,
- Bedarfsplanung,
- Einsatzplanung sowie
- Personalveränderungsplanung.

Ihr Ausgangspunkt ist der aktuelle Personalbestand, der im Idealfall dem Stellenbestand entspricht. Ist dies nicht der Fall, spricht man von einem Personaldefizit bzw. einem Personalüberhang.

3.4.2.1 Arten der Kollektivplanung

- Personalbestandsplanung

$$\begin{array}{l} \text{zukünftiger Personalbestand} \\ = \\ \text{aktueller Personalbestand} \\ + \text{Zugänge} \\ + \text{Abgänge} \end{array}$$

Der endgültige Bestandsplan hat noch weitere Zeilen für Beschaffungsmaßnahmen, Freisetzungsmaßnahmen und Versetzungen.

- Personalbedarfsplanung

Die Personalbedarfsplanung ist das „Herzstück“ der Personalplanung. Sie stellt die Verbindung zwischen der Umsatz-, Ergebnis- und Produktionsplanung einerseits und der Anpassungs- und Kostenplanung andererseits her. Der geplante Personalbedarf hat Zielcharakter für die anderen Felder der Personalplanung.

Es gibt verschiedene *Methoden der Personalbedarfsplanung*:

Qualitativ mit Hilfe von :	Quantitativ mit Hilfe von :
<ul style="list-style-type: none"> – Stellenbeschreibungen – Mitarbeiterbeurteilungen – Arbeitsplatzbeschreibungen – Anforderungsprofilen 	<ul style="list-style-type: none"> – Prognose, Schätzung – Kennzahlenmethode – Arbeitsstudien

Arten des Personalbedarfs

Der Ersatzbedarf

Der Neubedarf

Der Nachholbedarf

Der Mehrbedarf

Der Zusatzbedarf

Bedarfsreduzierung

- Personalveränderungs- oder –anpassungsplanung

Mit Hilfe der Personaleinsatzplanung lässt sich erkennen, welche Veränderungen bei der Belegschaft bis zum betrachteten Zeitpunkt durchgeführt werden müssen. Da in diese Planung auch die erkennbaren zukünftigen Personalveränderungen schon eingeflossen sind, müssen nur noch die zusätzlichen auszuführenden Maßnahmen geplant werden.

- **Personalbeschaffung durch interne Versetzung oder externe Beschaffung**
- **Personalfreisetzung durch interne Versetzung oder Entlassung**
- **(siehe Kapitel 4)**

3.4.3 Planungszeitraum

Nach dem bei der Planung betrachteten Zeitraum werden drei Arten der Planung unterschieden.

- Die **kurzfristige Personalplanung**, bei welcher nur der Zeitraum eines Jahres in die Planung einbezogen wird. Dies kommt bei Arbeiter und Angestellte mit ausführender Tätigkeit (Routineaufgaben) zum Tragen.
- Die **mittelfristige Personalplanung** bezieht sich auf einen Zeitraum von ein bis drei Jahren. In diesen Rahmen fallen in der Regel auch alle größeren personalrelevanten Aktionen, Projektdurchführungen und Maßnahmen. Im Bereich mittleres und unteres Management, Spezialisten wird mittelfristig geplant.
- Die **langfristige Personalplanung** geht über Jahre hinaus. In der betrieblichen Praxis findet fast selten eine Personalplanung statt, die wesentlich länger ist als fünf Jahre. Bei Führungskräften und Top Management kann eine Personalplanung schon mal über einen langfristigen Zeitraum gehen.

Die Personalplanung muß in regelmäßigen Abständen erfolgen.

ÜBERSICHT ÜBER DIE ARTEN DER PERSONALPLANUNG

Teilbereiche	Spezielle Teilpläne
<ul style="list-style-type: none"> – Personalbestandsplanung – Personalbedarfsplanung – Personalanpassungsplanung – Personalbeschaffungsplanung – Personalfreisetzungsplanung – Personaleinsatzplanung – Personalentwicklungsplanung – Personalkostenplanung 	<ul style="list-style-type: none"> – Laufbahnplanung – Nachfolgeplanung – Stellenbesetzungsplanung – Einarbeitungsplanung
Planungsobjekt	Planungsinhalt
<ul style="list-style-type: none"> – Kollektive Planung – Individuelle Planung 	<ul style="list-style-type: none"> – Quantitative Planung – Qualitative Planung
Planungshorizont	
<ul style="list-style-type: none"> – Kurzfristige Planung – Mittelfristige Planung – Langfristige Planung 	

4. Personalbeschaffung/-freistellung

4.1 Aufgaben

Die Personalbeschaffung befasst sich mit der Bereitstellung der für das Unternehmen erforderlichen Arbeitskräfte in

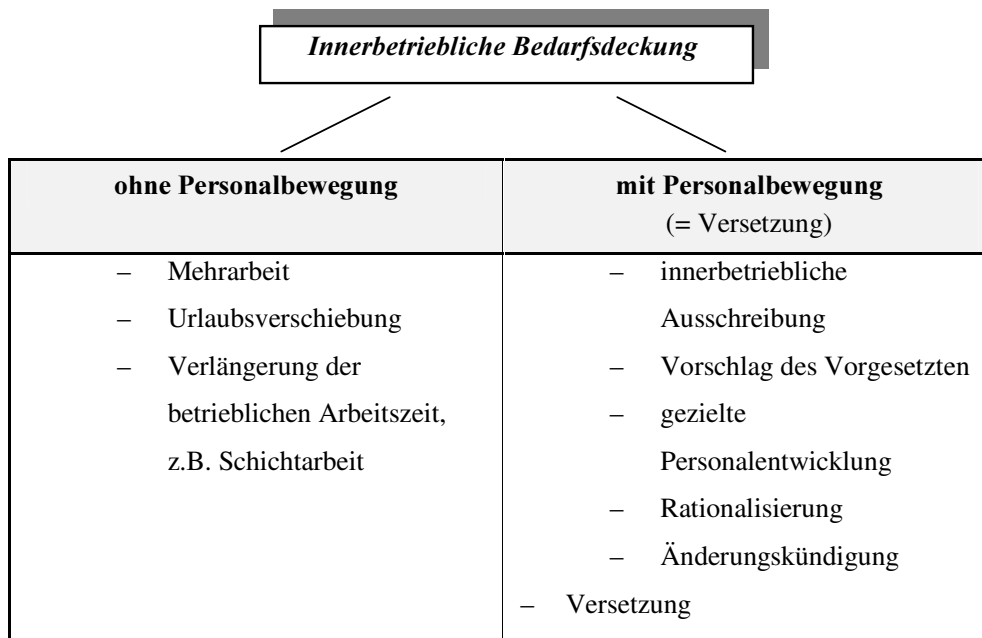
- qualitativer (Eignung)
- quantitativer (Anzahl)
- zeitlicher und
- örtlicher Hinsicht.

Sie baut auf der Personalplanung auf.

4.2 Methoden der Personalbeschaffung

Entsprechend dem Arbeitsmarkt werden die *interne* und *externe Personalbeschaffung* unterschieden.

4.2.1 Innerbetriebliche Personaldeckung



4.2.2 Außerbetriebliche Personaldeckung

Außerbetriebliche Bedarfsdeckung

Passive Beschaffung	Aktive Beschaffung
<ul style="list-style-type: none"> - persönliche Vorsprache von Bewerbern - Auswertung einer Bewerberdatei - Auswertung von Stellengesuchen - Hilfe durch das Arbeitsamt - Angebote von Zeitarbeitsfirmen 	<ul style="list-style-type: none"> - Stellenanzeigen - Anschlagtafel - Anforderung an das Arbeitsamt - Personalberater (Headhunter) - Personalleasing - Hochschulstellenbörsen - Stellenbörse im Internet

4.3 Instrumente zur Personalbeschaffung

4.3.1 Organisationsplan

Der Organisationsplan ist eine graphische Darstellung der Ablauforganisation.

- ⇒ **Organigramm**
- ⇒ Meistens sind nur Leitungsebenen (Abteilungsgröße) dargestellt.

4.3.2 Stellenplan

Der Stellenplan zeigt alle genehmigten Stellen eines Unternehmens bezogen auf einen bestimmten Zeitpunkt - unabhängig davon, ob die Stellen besetzt sind oder nicht. Der Stellenplan hat Soll-Charakter (z.B. bei der Personalbedarfsplanung) und zeigt - meist in graphischer Form - auch die hierarchische Struktur der Organisationseinheiten.

- ⇒ umfassender als der Organisationsplan
- ⇒ Vollständige Darstellung aller Stellen mit Aufgabenverteilung

4.3.3 Stellenbesetzungsplan

Der Stellenbesetzungsplan basiert auf dem jeweiligen Stellenplan und zeigt, ob und von wem die betreffenden Stellen besetzt sind. Die bereits vorliegenden Stellenangaben werden um wichtige Daten des Stelleninhabers ergänzt, Name, Alter, Eintrittsdatum u.ä. Der Stellenbesetzungsplan liefert wichtige Ausgangsdaten bei der *Nachfolgeplanung* oder bei Überlegungen zur *Personalentwicklung*.

- ⇒ Stellenbeschreibung mit Angaben zum Stelleninhaber
- ⇒ Stelleninhaber wird namentlich bezeichnet, Qualifikation, Verweildauer, Stellvertreter

4.3.4 Stellenbeschreibung

In der Praxis umfassen konkrete Stellenbeschreibungen meist das Anforderungsprofil und sind auf die jeweiligen betrieblichen Erfordernisse zugeschnitten. Es gibt keine inhaltliche Norm für Stellenbeschreibungen. Andere Namen sind:

- Arbeitsplatzbeschreibung
- Funktionsbeschreibung
- Tätigkeitsbeschreibung oder
- Job-description.

4.3.4.1 Inhalt

Stellenbeschreibungen beinhalten in der Regel folgende Merkmale:

- Stellenbezeichnung
- Stelleneinordnung (Hierarchie)
- Stellenaufgaben
- Stellenbefugnisse
- Stellenverantwortung
- Stellenziele
- Stellvertretung
- Stellenanforderungen

4.4 Interne Beschaffungswege

4.4.1 Innerbetriebliche Stellenausschreibung

Die innerbetriebliche Stellenausschreibung sollte alle für einen potentiellen Bewerber wichtigen Informationen enthalten. Dazu zählen insbesondere

- Angaben über die Tätigkeit
- Angaben über die Aufgabenstellung
- Anforderungen an den Bewerber.

4.4.2 Personalentwicklung

Durch Personalentwicklung kann ein künftiger Bedarf an qualifizierten Arbeitnehmern im Unternehmen gedeckt werden. Die Personalentwicklung lässt sich in drei Bereiche einteilen:

- Ausbildung
- Fortbildung
- Umschulung.

Die Personalentwicklung wird vor allem im Rahmen der qualitativen Personalplanung genutzt.

4.4.3 Versetzung

Unter einer Versetzung versteht man die Zuweisung eines Mitarbeiters zu einem anderen Arbeitsbereich, die die Dauer von einem Monat überschreitet oder die mit einer erheblichen Veränderung der Arbeitsumstände verbunden ist (§95 Abs.3 BetrVG). Ein anderer Arbeitsbereich ist durch andere Aufgaben, andere Verantwortungsbereiche, andere Arten von Tätigkeiten oder eine andere Einordnung in dem betrieblichen Arbeitsablauf gekennzeichnet (§ 21,2 und § 81,1 BetrVG).

4.4.4 Mehrarbeit

Mehrarbeit kann zeitlich durch *Überstunden* einzelner, mehrerer oder aller Arbeitnehmer oder intensitätsmäßig durch höheren Einsatz geleistet werden. Dies kann durch Motivationsmaßnahmen oder *Rationalisierung der Arbeitsvorgänge* erreicht werden. Mehrarbeit hat aus Sicht des Unternehmens den Vorteil, dass die Zahl der Arbeitnehmer im Unternehmen nicht erhöht werden muß.

Die durch die Verlängerung der Arbeitszeit bewirkte Mehrarbeit bietet sich bei kurzfristigen Spitzen im Leistungsbedarf an, z.B. als Sonderschichten.

4.4.5 Urlaubsverschiebung

Die Deckung des Mehrbedarfs an Mitarbeitern ist auch durch Veränderungen bei der Urlaubsplanung und Urlaubsabwicklung möglich. So kann die Verlegung des Urlaubs eines oder mehrerer Arbeitnehmer dazu führen, dass eine an sich nicht verfügbare Kapazität dennoch genutzt werden kann.

4.5 Externe Beschaffungswege

4.5.1 Personalleasing (Arbeitnehmerüberlassung)

Beim Personalleasing stellt der Verleiher (ein Zeitarbeitsunternehmen) dem Entleiher (dem Auftraggeber) Mitarbeiter gegen Entgelt als Arbeitskräfte für eine begrenzte Zeit zur Verfügung. Diese Mitarbeiter sind beim Zeitarbeitsunternehmen Festangestellte. Der Arbeitsvertrag besteht zwischen dem Mitarbeiter und dem Zeitarbeitsunternehmen.

4.5.2 Personalberater

Personalberater stellen einen externen Beschaffungsweg für Arbeitskräfte der höheren und hohen Hierarchieebene dar. Ihr Schwerpunkt liegt in der Beratung des Unternehmen bei der Auswahl.

Personalberater verfügen durch ihre Zusammenarbeit mit einer Vielzahl von Unternehmen über weitreichende Kenntnis und Erfahrungen, die auf diesem Wege von Unternehmen genutzt werden können.

Headhunter ist ein anderer beziehungsweise spezieller Ausdruck für Personalberater, die sich vor allem auf das Abwerben von Fach- und Führungskräften konzentrieren.

4.5.3 Stellenanzeigen

Die Stellenanzeige ist immer noch der am häufigsten praktizierte Weg der externen Personalbeschaffung. Ausgehend von der Stellenbeschreibung und dem entsprechenden Anforderungsprofil ist die Anzeige so zu gestalten, dass

- sie bewerberorientiert ist, d.h. besondere Motivationen für potentielle Interessenten sind herauszustellen
- sie die geeignete Zielgruppe durch die richtige Wahl des Mediums erfasst.

Diese Anforderungen führen zu nachfolgenden Fragen:

- **Welche Zeitung?** (Regional-, Fachzeitungen, IHK-Zeitung)
- Wie groß?
- Wie oft?
- Wann?
- Chiffre/ Personalberater?

4.5.4 Weitere Beschaffungswege

Weitere Beschaffungswege sind in der betrieblichen Praxis z.B. Arbeitsämter, Zentralstelle für Arbeitsvermittlung, Auswertung von Stellengesuchen, Beziehungsnetzwerke, Tag der offenen Tür, Werksbesichtigung, Kontakt mit Bildungseinrichtungen (Hochschulen etc.), Aushänge am Werkstor, Plakate, Handzettel, Stellenbörsen im Internet und seit 1994 gewerbliche Arbeitsvermittler (Voraussetzungen: Eignung, Zuverlässigkeit, geordnete Vermögensverhältnisse, angemessene Geschäftsräume).

4.6 Personalauswahl und –einstellung

Das Ziel der Personalauswahl ist es, die Eignung der Bewerber entsprechend den Anforderungen der zu besetzenden Stellen festzustellen. Die Personalauswahl muß also durch den Vergleich von Anforderungsprofil und Leistungsprofil des Bewerbers erfolgen. Aufgrund der meist vorhandenen Stellenbeschreibung lässt sich das geforderte Anforderungsprofil relativ leicht festlegen. Schwieriger wird es bei der Überprüfung des Leistungsprofils. Das Unternehmen sucht nicht den absolut besten Bewerber sondern den, der für die Stelle am besten geeignet ist.

Die Auswahl erfolgt anhand von

- Stellenanforderungen (Stellenbeschreibung)
- Leistungsprofil des Bewerbers (Zeugnisse, Lebenslauf, Tests)

- Bewerbungsunterlagen
- Vorstellungsgespräch
- Test
- Assessmentcenter
- Arbeitsprobe
- Planspiel etc.

4.6.1 Analyse der Bewerbungsunterlagen

Die gebräuchlichste Methode der Personalauswahl ist die Analyse der Bewerbungsunterlagen. Eventuell existiert ein Auswertungsbogen mit Auswahlrichtlinien. Manche Unternehmen verschicken zudem noch Personalfragebögen. In der Regel enthalten Bewerbungsunterlagen ein Anschreiben, Foto, Lebenslauf, Schul- und Arbeitszeugnisse, eventuell Referenzen und Arbeitsproben.

Kriterien bei der Analyse der Bewerbungsunterlagen

- Bewerbungsschreiben
 - ordentliches Aussehen, klare Gliederung
 - Bewerbungsgründe
 - Qualifikationen des Bewerbers (Fähigkeiten, Wissen, Erfahrungen)
 - geht der Bewerber auf die Stellenanzeige ein
 - kennt der Bewerber das Unternehmen
 - Fehlerfreiheit, Flüssigkeit, Stil, Satzlänge, Satzbau, Wortschatz etc.
- Lebenslauf
 - ordentliche Gestaltung, Übereinstimmung mit den Zeugnissen
 - fachliche und persönliche Qualifikationen und Erfahrungen
 - Vollständigkeit (Name, Adresse, Geburtsort/-datum, Familienstand, Nationalität, Schule, Berufsausbildung, Berufstätigkeit, besondere Fähigkeiten, Weiterbildung, Hobbys/Aktivitäten)
 - Lückenlosigkeit und jeweilige Dauer der Arbeitsverhältnisse
 - Häufigkeit von Arbeitsplatzwechseln
 - Positions- und Branchenanalyse
 - Weiterbildung
 - Foto
 - Art der Herstellung, Datum, Kleidung, Äußerlichkeiten
 - Schulzeugnisse
 - Alter, Anzahl und Genauigkeit der Zeugnisse
 - Interessen beziehungsweise Desinteresse, Faulheit oder mangelndes Wollen

eingeschränkte Aussagekraft
Fähigkeit sich in soziale Systeme einzupassen
Gesamteindruck.
Arbeitszeugnisse
Dauer der Tätigkeiten
Gründe für das Ausscheiden
Inhalte der Tätigkeiten
Leistungen
Beurteilungen von Führung und Zusammenarbeit
Verschweigen oder Hervorheben von Zeugnisinhalten
Kündigungsgrund.

„Das Zeugnis muß wahr sein“ (Bundesarbeitsgericht) und es muß vom „Wohlwollen des Arbeitgebers“ getragen sein, um das berufliche Fortkommen des Arbeitnehmers nicht zu behindern. Andererseits kann sich ein Arbeitgeber gegenüber dem nächsten Arbeitgeber schadenersatzpflichtig machen, wenn er seinem bisherigen Arbeitnehmer im Zeugnis nicht vorhandene Fähigkeiten bescheinigt bzw. wenn er Schwächen und Fehlverhalten verschweigt.

4.6.2 Personalfragebogen

Der Personalfragebogen soll die aus der Sicht des Unternehmens wichtigen persönlichen und beruflichen Daten des Bewerbers in systematischer und auf einfache Weise auswertbarer Form darstellen. Er enthält unter anderem wesentliche Teile des Lebenslaufes. Personalfragebögen dienen dazu, die Angaben der Bewerber zu standardisieren und dadurch vergleichbarer zu machen. Dadurch ist eine Vorselektion leichter und schneller möglich. Bewerber sollten genau wie später auch im Vorstellungsgespräch auf zulässige und unzulässige Fragen achten.

4.6.3 Vorstellungsgespräch

Für ein Vorstellungsgespräch, ist eine gute Vorbereitung notwendig. Es sollte organisiert werden, wer mit wem an dem Gespräch teilnimmt, wann und wo das Gespräch stattfindet. Der Interviewer sollte die Bewerbungsunterlagen gelesen, seine Fragen ausgearbeitet und sich die Beurteilungskriterien bewusst gemacht haben und sich auf mögliche Fragen des Bewerbers vorbereitet haben

Vorstellungsgespräche werden oft in verschiedene Phasen gegliedert:

- Begrüßung des Bewerbers
- Aufwärmen, angenehme Atmosphäre schaffen. Zu diesem Zweck werden oft sogenannte „Eisbrecherfragen“ eingesetzt: „Wie haben sie hierher gefunden?“
- Besprechung der persönlichen Situation des Bewerbers
- Elternhaus/ Herkunft, Familie, Wohnort, Hobbys, Vorlieben, Aktivitäten
- Besprechung seines Bildungsganges

schulische Entwicklung, Ausbildung, Studium, Weiterbildung

- Besprechung seiner beruflichen Entwicklung

Tätigkeiten, Aufstieg, Pläne und Ziele (oft auch privat)

- Informationen über das Unternehmen und den Arbeitsplatz

Unternehmensdaten, Unternehmensorganisation, Abteilung, Arbeitsplatz

- Vertragsverhandlungen

Bisheriges Einkommen, erwartetes Einkommen, sonstige Unternehmensleistungen

- Gesprächsabschluss

Hinweis auf weitere Vorgehensweise, Zusage kurzfristiger Benachrichtigung, Dank für das Gespräch

4.6.4 Eignungstests

Man unterscheidet verschiedene Arten von Auswahltests

- allgemeine Leistungs- oder Konzentrationstests (d2, Rechentests)
- Intelligenztests (IST-70)
- spezielle Leistungs- und Fähigkeitstests (MTVT, DBP, Bürotest)
- Interessentests (GIS, BIT, DIT)
- Persönlichkeitstests (16PF, FPI)
- projektive Tests (Lüscher Farbttest, Rorschachtest)

Die bedarfsgerechte Zusammenstellung einzelner Tests zu Testbatterien ist möglich. Da die Aussagekraft von Tests begrenzt ist, sollten sie nur von erfahrenen Fachleuten eingesetzt werden, die beurteilen können wann, bei wem und zu welchem Zweck ihr Einsatz sinnvoll ist und was überhaupt aus den Testergebnissen herausgelesen werden kann oder auch nicht. Grundsätzlich müssen die Testpersonen über den Inhalt des durchzuführenden Tests aufgeklärt werden. Der Bewerber muß sein Einverständnis gegeben haben und es darf sich ausschließlich um arbeitsplatzrelevante Methoden handeln, ansonsten ist die Durchführung von Tests unzulässig.

4.6.5 Assessment Center

Das Assessment Center ist ein Verfahren, das während der Weimarer Republik als Offiziersauswahlverfahren konzipiert wurde. In der Wirtschaft wurde ein Assessment Center zum erstenmal von der amerikanischen Telefongesellschaft AT&T durchgeführt. Seit Mitte der siebziger Jahre dient es zur Personalauswahl und zur Potentialanalyse von Fach- und Führungskräften. Wegen seines zeitlichen Umfangs und seiner methodischen Komplexität wird es allerdings meist nur in Großunternehmen eingesetzt.

Ziel: Vermeidung einer Stellenfehlbesetzung

⇒ Ermöglicht bei vertretbaren Kosten, vergleichbare Leistungsdaten zu erhalten.

Kostengründe: Gehalt, Anwerbungskosten, Einarbeitungskosten,

Entlassungs-/ Abfindungskosten

**Imagegründe: Mitarbeiter und Kunden werden verunsichert, wenn ein
neuer Mitarbeiter vorzeitig wieder ausscheidet**

- **Dauer:** 1 – 3 Tage
 - **Teilnehmerzahl:** 8 – 12 Teilnehmer, 3-5 Beobachter
 - **Inhalte:** zukünftige Arbeitssituationen werden dargestellt
**Analyse von Stärken und Schwächen bezogen auf bestimmte Aufgaben und Anforderungsprofile
sowohl für Personaleinstellung als auch für Personalentwicklung**
 - **Kernidee:** keine Gespräche über Aufgaben, sondern Rollenspiele, die zukünftige Berufssituationen vorwegnehmen sollen.
 - Verschiedene Methoden:
 - **Vorträge:** Selbst- oder Partnervorstellung, Präsentation, Stegreifrede
 - **Gruppendiskussion,** mit oder ohne Rollenvorgabe
 - **Rollenspiele:** Verkaufsgespräche, Führungssituationen etc.
 - Interviews, Vorstellungsgespräche
 - **Wirtschaftssimulationen, Planspiele** oder **Fallstudien** als Einzel- oder Gruppenaufgabe
möglicherweise auch als Computerverfahren
 - Eignungstests
 - **Arbeitsproben:** Planungs-, Entscheidungs-, Organisations- oder Dispositionsaufgaben
 - **situative Tests** (Postkorbübung)
 - Konstruktionsübung
 - Bewertung
- ⇒ Kombination verschiedener Methoden, Bewertung durch mehrere Beobachter
Teamfähigkeit: **macht gute Vorschläge, prägt das Vorgehen der Gruppe,**
hat problembezogene Ideen
Konfliktfähigkeit: **Konfliktvermeidung ?, Konfliktbewältigung ?**

Motivationsfähigkeit: **Begeisterung**, „Sinnvermittlung“, **Visionen** **aufzeigen**

In einer abschließenden Beobachterrunde werden die Beobachtungsurteile der einzelnen Beobachter zusammengetragen und zu einem Gesamturteil aggregiert. Danach sollte jeder Bewerber ein persönliches Feedback erhalten.

4.6.6 Bewerberauswahl

Aufgrund der vorliegenden Bewerbungsunterlagen, der mit den Bewerbern geführten Vorstellungsgespräche sowie der gegebenenfalls vorliegenden Eignungstests kann die Entscheidung getroffen werden, welcher Bewerber eingestellt werden soll.

4.6.7 Arbeitsvertrag

Rechtliche Grundlagen für den Arbeitsvertrag sind:

- Gesetze

BGB §611-630 stellt die gesetzliche Grundlage für den Arbeitsvertrag als Unterfall des Dienstvertrages dar und wird durch eine Vielzahl spezieller Gesetze zugunsten des Arbeitnehmers ergänzt.

- Tarifverträge

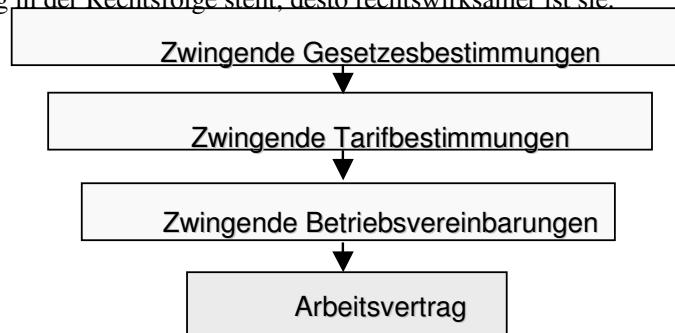
Tarifverträge werden zwischen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden geschlossen und gelten zunächst nur für die Mitglieder der Vertragspartner. Sie enthalten Regelungen zu Löhnen, Lohngruppen und Arbeitsbedingungen,

- **Betriebsvereinbarungen** zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat

Dies sind privatrechtliche Verträge, in denen alle Fragen geregelt werden können, die im Zuständigkeitsbereich des Betriebsrates liegen (geregelt in §77,3 BetrVG). Sie gelten für alle im Unternehmen tätigen Arbeitnehmer.

- Rechtsprechungspraxis der Arbeitsgerichte

Falls sich einzelne Rechtsgrundlagen widersprechen, gibt es eine allgemeinverbindliche Rechtsfolge. Je höher eine Regelung in der Rechtsfolge steht, desto rechtswirksamer ist sie.



4.6.7.1 Form

Der Arbeitsvertrag kann grundsätzlich formlos, mündlich oder schriftlich, geschlossen werden, außer wenn Gesetze, Tarifverträge oder Betriebsvereinbarungen die Schriftform vorschreiben. Aus Gründen der Rechtssicherheit empfiehlt sich die Wahl der Schriftform nicht nur für den Arbeitsvertrag sondern auch für Nebenabreden, die vereinbart werden.

4.6.7.2 Arten

- **Unbefristete Arbeitsverträge**, die durch eine einseitige empfangsbedürftige Kündigung oder einen Aufhebungsvertrag beendet werden können.
- **Befristete Arbeitsverträge**, die von vornherein für eine bestimmte Zeitdauer geschlossen wurden und bei Zweckerreichung (z.B. Projektende) beendet werden. Ein befristeter Arbeitsvertrag darf grundsätzlich nur abgeschlossen werden, wenn für die Befristung ein sachlicher Grund gegeben ist. Sachliche Gründe für befristete Arbeitsverträge sind: Aushilfe, Erprobung, Saisongewerbe, Wunsch des Arbeitnehmers, Vertretung. Im öffentlichen Dienst werden befristete Arbeitsverträge nur für bestimmte Zeit bewilligt.

4.6.7.3 Inhalt

Typische Inhalte des Arbeitsvertrages können sein:

- Beschreibung der Vertragsparteien (Name, Adresse, Rechtsform)
- **Vertragsbeginn**, evtl. Vertragsende
- **Tätigkeitsbezeichnung**, Tätigkeitsbeschreibung und Vollmachten (je genauer die Beschreibungen sind, desto vorteilhaft ist es für den Arbeitnehmer)
- **Vergütung**: Art und Höhe der Vergütung, Zahlungsmodalitäten und -termine, Steigerungen
- **Sozialleistungen**: Dienstwagen, Dienstwohnung, Gratifikationen, Umzugsbeihilfen, Vermögensbildung, Arbeitskleidung, Versicherungen, Altersversorgung, Invaliditätsversicherung, Sterbekasse
- **Arbeitszeiten**: Regelarbeitszeit, Mehr-, Nacht-, Feiertags- und Sonntagsarbeit
- **Urlaub**: Dauer, Termine, Modalitäten
- **Arbeitsverhinderung**: Erkrankung, Ableben
- **Wettbewerbsverbot**: dient dazu, eine zeitnahe Tätigkeit des Arbeitnehmers nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses bei der Konkurrenz zu verhindern. Ein Wettbewerbsverbot muß schriftlich fixiert worden sein und darf maximal zwei Jahre dauern. Es enthält eine Entschädigung für den Arbeitnehmer, darf aber dennoch keine zu große Erschwernis für dessen berufliche Zukunft darstellen.
- **Probezeiten**: (befristet, unbefristet)

- **Kündigungsfristen und -termine:** Die gesetzliche Kündigungsfrist ist für Arbeiter und Angestellte gleich. Das Arbeitsverhältnis kann gekündigt werden mit einer Frist von vier Wochen zum Fünfzehnten oder zum Ende des Kalendermonats. Für eine Kündigung durch den Arbeitgeber ist die Kündigungsfrist von der Beschäftigungsdauer abhängig, z.B. 1 Monat Kündigungsfrist bei einer Beschäftigungsdauer weniger als fünf Jahre, 2 Monate bei fünf bis acht Jahre usw. (§622 Abs.2 BGB).

Die genannten Inhalte können eventuell noch durch Regelungen zu Nebentätigkeiten, Gerichtsstand, Geheimhaltungspflichten, Diensterfindungen, Rückzahlungsklauseln etc. ergänzt werden.

4.6.7.4 Mängel

Der Arbeitsvertrag kann verschiedene Mängel aufweisen, Mängel im Inhalt und Mängel beim Vertragsabschluß. Mängel bei Vertragsabschluß können sein:

- **Gesetzliches Verbot:** Kinderarbeit, Beschäftigung von Ausländern ohne entsprechende Voraussetzungen
- **Willensmangel:** Irrtum, Arglistige Täuschung, Drohung
- **Sonstige Mängel:** Verstoß gegen die guten Sitten, Zugrundeliegen einer Unmöglichkeit der Leistung

4.7 Personalabbau

4.7.1 Freistellungsarten

Es gibt mehrere Möglichkeiten des Personalabbaues oder der Freistellung, die *interne* Personalfreistellung und die *externe* Personalfreistellung.

4.7.1.1 Interne Personalfreistellung

Bei der internen Personalfreistellung wird die personelle Kapazität durch die Änderung bestehender Arbeitsverhältnisse angepasst, ohne dass es zu einem Personalabbau kommt, z.B. durch

- den Abbau von Mehrarbeit,
- Flexibilisierung der Arbeitszeit (Jahresarbeitskonten und kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit),
- Umwandlung von Vollzeitstellen in Teilzeitstellen,
- Festlegung von Urlaub,
- Kurzarbeit,
- Versetzungen oder
- Änderungskündigungen.

4.7.1.2 Externe Freistellung

Bei der externen Personalfreistellung wird personelle Kapazität durch Beendigung bestehender Arbeitsverhältnisse angepasst. Dabei kommt es zu einem Personalabbau. Die externe Personalfreistellung kann bewirkt werden durch

- Ausnutzung der Fluktuation wie Kündigung, Zeitablauf/ Zweckerreichung, Unfälle, Tod oder Ruhrstand (indirekter Personalabbau)
- Vereinbarung von Aufhebungsverträgen/ Outplacement
- Kündigung, ordentliche und außerordentliche (fristlose) Kündigung

4.7.2 Kündigung

Eine Kündigung ist ein *einseitige, empfangsbedürftige Willenserklärung*.

- Beide Vertragspartner können unabhängig vom anderen Vertragspartner kündigen.
- Die Kündigung muß dem anderen Vertragspartner zugegangen sein, damit sie rechtswirksam ist.
- Falls nicht anders vereinbart, ist auch eine mündliche Kündigung gültig.

- Sie darf keine Bedingungen enthalten, sonst ist sie nicht rechtswirksam.
- Kündigungen aus rassistischen oder politischen Gründen sind rechtsunwirksam.
- Die Mitbestimmung des Betriebsrates bei Kündigungen durch den Arbeitgeber muß berücksichtigt werden.

4.7.2.1 **Ordentliche Kündigung**

Eine ordentliche Kündigung liegt vor, wenn die vorgesehenen Kündigungsbedingungen eingehalten werden.

Bei einer ordentlichen Kündigung müssen

- Kündigungsbedingungen: Kündigungsfristen, Kündigungsterminen
- Kündigungsverbote
- Kündigungsvoraussetzungen: Grundsatz der Verhältnismäßigkeit
- Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates berücksichtigt werden.

- Der Betriebsrat kann einer Kündigung widersprechen, wenn soziale Gesichtspunkte oder Auswahlrichtlinien verletzt wurden, wenn die Weiterbeschäftigung an einem anderen Arbeitsplatz notfalls auch mit einer Fortbildung möglich wäre oder wenn die Weiterbeschäftigung bei geänderten Vertragsbedingungen möglich wäre.

•

4.7.2.2 **Außerordentliche Kündigung**

Die außerordentliche Kündigung ist eine *fristlose Kündigung*. Dafür muß ein wichtiger Grund vorliegen. Eine fristlose Kündigung muß innerhalb von zwei Wochen nach Kenntnis eines wichtigen Grundes ausgesprochen werden. Nach Ablauf dieser Frist ist eine außerordentliche Kündigung ausgeschlossen.

Gründe für eine fristlose Kündigung können

- betrügerische Angaben
- Diebstahl
- Beleidigung
- Fahrlässigkeit
- Arbeitsversäumnisse etc. sein..

Auch bei dieser Kündigung muß der Betriebsrat angehört werden. Er kann keinen Widerspruch einlegen bei einer außerordentlichen Kündigung.

4.7.2.3 **Änderungskündigung**

Eine Änderungskündigung ist nicht auf die Beendigung des Arbeitsverhältnisses abgestellt, sondern es wird angeboten, das Arbeitsverhältnis unter anderen Bedingungen fortzuführen. Wird diese Bedingung vom Arbeitnehmer nicht akzeptiert, so kommt die Kündigung zum Tragen. Änderungskündigungen sind zulässig als ordentliche und außerordentliche Kündigungen. Da der Betriebsrat bei jeder Kündigung zu hören ist, gilt dies auch für Änderungskündigungen.

4.7.2.4 **Massenentlassung**

Von einer Massenentlassung spricht man nach dem **Kündigungsschutzgesetz** (KSchG §17), wenn innerhalb von vier Wochen bezogen auf die Betriebsgröße eine bestimmte Anzahl von Arbeitnehmern entlassen wird.

Betriebsgröße Arbeitnehmer	Entlassungen von mehr als ... Arbeitnehmern innerhalb von vier Wochen
21 – 59	5
60 – 499	10%, oder mehr als 25
über 499	50

Wie bei jeder Entlassung muß auch hier der Betriebsrat angehört werden. Um Diskriminierungen vorzubeugen, muß der Betriebsrat beim Erstellen der Auswahlrichtlinien mitarbeiten. Bei Massenentlassung kann ein **Sozialplan** zwischen Unternehmer und Betriebsrat abgeschlossen werden.

5. Personaleinsatz

5.1 Aufgaben des Personaleinsatzes

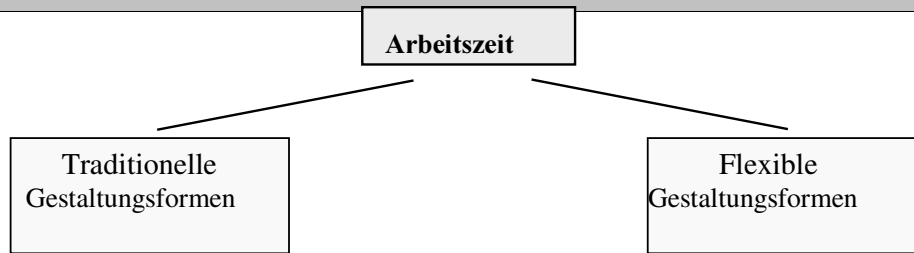
Die Personalbeschaffung ist darauf ausgerichtet, freie Stellen zu besetzen, während es beim *Personaleinsatz* um das *vorhandene Personal* geht. Aufgabe ist es, für die optimale Eingliederung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in den Arbeitsprozess zu sorgen. Die vorhandenen Stellen im Unternehmen sollen mit den vorhandenen Personen bestmöglich in Übereinstimmung gebracht werden.

- Einführung, Einarbeitung neuer Mitarbeiter
- Anpassung von Mitarbeitern an Arbeitsplätze und umgekehrt (Weiterbildung)
- Optimale Gestaltung des Arbeitsplatzes
- Anpassung an Beschäftigungsschwankungen
- (Auftragslage, saisonale Schwankungen, Kapazitätsänderungen)

5.2 Arbeitszeitmodelle

Die Arbeitszeit ist die Zeit vom Beginn bis zum Ende der Arbeit ohne die Ruhepausen. Ihre Gestaltung ist neben der Gestaltung des Arbeitsinhaltes und des Arbeitsortes die dritte Säule des Personaleinsatzes. In den letzten Jahren ist eine zunehmende *Flexibilisierung* und *Individualisierung* der Arbeitszeit festzustellen, die sich aus zwei Gründen weiter fortsetzen wird.

- Die Flexibilisierung der Arbeitszeit ist erforderlich, um die Wettbewerbsposition deutscher Unternehmen zu sichern und zu fördern. Produktionsschwankungen können einfacher ausgeglichen werden.
- Die Mitarbeiter erwarten immer mehr, dass die Unternehmen ihnen flexible und individuelle Arbeitszeiten einräumen.



5.2.1 Flexible Gestaltungsformen

Flexible Gestaltungsformen der Arbeitszeit sind

- Teilarbeitszeit
- Gleitende Arbeitszeit
- Jahresarbeitszeit
- Kapazitätsorientierte Arbeitszeit.

5.2.1.1 Teilzeitarbeit

Bei der *Teilzeitarbeit* ist die vom einzelnen Arbeitnehmer zu erbringende Wochenarbeitszeit gegenüber der betriebsüblichen Arbeitszeit vergleichbarer vollzeitbeschäftigter Arbeitnehmer verkürzt.

5.2.1.2 Job sharing

Dem Job Sharing liegt eine Teilung des Arbeitsplatzes zugrunde, d.h. ein Vollzeitarbeitsplatz wird in zwei (oder mehr) Teilzeitarbeitsplätze aufgeteilt. Beim Ausfall eines Arbeitnehmers ist der andere Arbeitnehmer zur Vertretung verpflichtet, wenn dies vertraglich vereinbart ist. Das Job Sharing unterstützt die Flexibilisierungs- und Individualisierungsinteressen des Personaleinsatzes erheblich.

<p><i>Vorteile für den Arbeitnehmer</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Mehr Freizeit – Bessere Zeiteinteilung möglich 	<p><i>Vorteile für den Arbeitgeber</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Kontinuierliche Arbeitserledigung – Kein Ausfall bei Urlaub/Krankheit
<p><i>Nachteile für den Arbeitnehmer</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Schlechtere Bezahlung – Höhere Arbeitsbelastung – Höherer Kostenanteil An-/Abfahrt – Abstimmung mit Arbeitspartner 	<p><i>Nachteile für den Arbeitgeber</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Höhere Verwaltungskosten – Größerer Einarbeitungsaufwand

5.2.1.3 Gleitende Arbeitszeit

Die gleitende Arbeitszeit kann als Gleitzeit ohne Zeitausgleich und mit Zeitausgleich genutzt werden. Die gleitende Arbeitszeit trägt zu einer erheblichen Flexibilisierung und Individualisierung der Arbeitszeit bei.

- Bei der Gleitzeit *ohne Zeitausgleich* gibt es zwei Formen:

Grundform: Der Arbeitnehmer legt selbst den Beginn seiner Arbeitszeit in einem vorgegebenen Zeitrahmen einmalig fest.

Einfache gleitende Arbeitszeit: Der Arbeitnehmer kann täglich innerhalb des vorgegebenen Zeitrahmens seinen Arbeitsbeginn bestimmen.

Bei beiden Formen wird die Dauer der täglichen Arbeitszeit vom Arbeitgeber bestimmt.

- Bei der gleitenden Arbeitszeit *mit Zeitausgleich* kann der Arbeitnehmer sowohl den Beginn als auch die Dauer seiner täglichen Arbeitszeit innerhalb eines vorgegebenen Zeitrahmens selbst festlegen. Die Zeit, zu der er am Arbeitsplatz sein muß, wird **Kernzeit** genannt. Auch hier lassen sich zwei Formen unterscheiden:
 - *Beschränkte Gleitzeit*: Der Arbeitnehmer muß bestehende Zeitguthaben oder -schulden innerhalb eines vorgegebenen Ausgleichszeitraumes ausgleichen.
 - *Unbeschränkte Gleitzeit*: Hier kann ein bestehendes Zeitguthaben oder Zeitschulden in den folgenden Ausgleichszeitraum übertragen werden.

Es gibt auch Konzepte der gleitenden Arbeitszeit mit Zeitausgleich, die auf eine zeitliche Fixierung einer Anwesenheitspflicht verzichten.

5.2.1.4 Jahresarbeitszeit

Ein zukunftssträchtiges Konzept ist die Jahresarbeitszeit. Dabei wird die Arbeitszeit, die ein Mitarbeiter im Laufe eines Kalenderjahres zu erbringen hat, festgelegt. In einigen Tarifverträgen, z.B. der Chemischen Industrie, wurde der Gedanke der flexiblen Jahresarbeitszeit bereits aufgegriffen.

Mit der Jahresarbeitszeit wird ein hohes Maß an Flexibilisierung und Individualisierung der Arbeitszeit möglich.

5.2.1.5 Kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit

Das Konzept der kapazitätsorientierten variablen Arbeitszeit (**KAPOVAZ**) wird auch **Arbeit auf Abruf** genannt. Sie ist ein Flexibilisierungsinstrument, mit deren Hilfe sowohl die Lage als auch die Dauer der Arbeitszeit an den Arbeitsanfall angepasst werden kann. Der Arbeitgeber spart damit die Entgeltkosten für Leerzeiten. Die Wünsche der Arbeitnehmer hingegen berücksichtigt es in der Regel nicht.

5.2.2 Aufgabenerweiterung

Bei der Aufgabenerweiterung geht es um eine *quantitative Vergrößerung des Arbeitsfeldes*. Sie kann erfolgen als

- Job rotation
- Job enlargement.

Die Aufgabenerweiterung wird auch als *horizontale Erweiterung des Arbeitsinhaltes* bezeichnet, da sie überwiegend durch Aufgaben erfolgt, die zuvor auf gleicher Hierarchieebene erledigt wurden.

5.2.2.1 Job rotation

Job rotation ist ein systematischer Arbeitswechsel oder Arbeitsplatzwechsel. Es wird häufig bei Führungskräften zur Einarbeitung praktiziert, damit diese das Unternehmen kennenlernen (Trainee). Der Arbeitsplatzwechsel erfolgt planmäßig und umfaßt gleichwertige oder ähnliche Aufgaben für den Mitarbeiter. Bei Facharbeitern kann es zur Erreichung von Mehrfachqualifikation dienen.

Durch Job rotation kann die Motivation des Mitarbeiters erhöht werden. Ein Nachteil ist die immer wieder notwendig werdende Einarbeitung.

<i>Vorteile</i>	<i>Nachteile</i>
<ul style="list-style-type: none"> – besserer Gesamtüberblick – Mehr Interesse an den Arbeitsaufgaben – Höhere Arbeitszufriedenheit – Abbau sozialer Isolierung – Höhere Anpassungsfähigkeit – Bessere Kenntnis der Arbeits- zusammenhänge – Neue Herausforderungen – Neue Ideen/ Standpunkte – Mehr Kooperations-/ Delegations- bereitschaft 	<ul style="list-style-type: none"> – längere Dauer bis zum Eintreffen an der endgültigen Einsatzstelle – Erhöhter Einübungsaufwand – Integrationsprobleme – Erhöhter Planungsaufwand – Verzögerungen möglich – Stockungen möglich – Ggf.: ablehnende Haltung von Vorgesetzten – Mindestzahl von Rotationskandi- daten nötig

5.2.2.2 Job enlargement

Das Job enlargement ist eine *Aufgabenerweiterung*, bei der neue qualitativ gleich- oder ähnlichwertige Aufgaben zusätzlich zu den bisher vom Mitarbeiter ausgeführten Aufgaben hinzukommen. Im Unterschied zum Job rotation erfolgt hier eine *Veränderung des vorhandenen Arbeitsplatzes* um weitere Aufgaben.

Die neuen Aufgaben können beispielsweise sein:

- **Entscheidende Aufgaben**, um welche die auszuführenden Aufgaben erweitert werden.
- Planende und/ oder kontrollierende Aufgaben, die zu ausführenden Aufgaben treten.

<i>Vorteile</i>	<i>Nachteile</i>
<ul style="list-style-type: none"> – Höhere Arbeitszufriedenheit <ul style="list-style-type: none"> – Kostensenkung – Anstieg der Arbeitsqualität – Anstieg der Arbeitsquantität – Verminderung der Monotonie – Senkung des Spezialisierungsgrades – Interessantere Aufgaben 	<ul style="list-style-type: none"> – Notwendigkeit vermehrter Fortbildung – Unfähigkeit zum Wachsen an der Aufgabe – Anpassung an vermehrte Pflichten schwierig – Widerstände gegen Veränderungen

5.2.3 Aufgabenbereicherung

Mit der Aufgabenbereicherung erfolgt eine *qualitative Vergrößerung des Arbeitsfeldes*. Sie wird auch als vertikale Ausweitung des Arbeitsinhaltes bezeichnet, weil die Bereicherung überwiegend durch Aufgaben erfolgt, die zuvor auf einer höheren Hierarchieebene erfüllt wurden. Es werden vielfach Führungsaufgaben zu den bestehenden Aufgaben hinzugefügt, beispielsweise Planungs- und Kontrollaufgaben. Zu unterscheiden sind:

- Job enrichment
- Teilautonome Arbeitsgruppen.

Die Aufgabenbereicherung kann sich also sowohl auf einzelne Mitarbeiter als auch auf Gruppen beziehen.

5.2.3.1 Job enrichment

Das Job enrichment stellt eine Aufgabenbereicherung dar, bei der neue qualitativ höherwertige Aufgaben den bestehenden Aufgaben hinzugefügt werden, d.h. es erfolgt eine *strukturelle Änderung von Arbeitssituationen*. Die neuen Aufgaben sind schwieriger und anspruchsvoller, sie sollten vom Mitarbeiter auch als interessanter empfunden werden.

Mit dem Job enrichment wird nicht nur auf eine bessere Arbeitssituation für den Mitarbeiter abgezielt, es dient vielfach auch der Höherqualifizierung des Mitarbeiters. Es kann eine Höherqualifizierung aber auch voraussetzen.

Als Vor- und Nachteile können gesehen werden:

<i>Vorteile</i>	<i>Nachteile</i>
<ul style="list-style-type: none"> – Höhere Arbeitszufriedenheit 	<ul style="list-style-type: none"> – Unzufriedenheit bei Überforderung

<ul style="list-style-type: none"> - Verminderung der Monotonie - Senkung des Spezialisierungsgrades - Interessantere, anspruchsvollere Aufgaben - Entwicklung des Mitarbeiters - Mehr Eigenverantwortung - Mehr Selbstkontrolle 	<ul style="list-style-type: none"> - Notwendigkeit vermehrter Fortbildung - Begrenzte Möglichkeiten durch Besitzstände
--	--

5.2.3.2 Teilautonome Arbeitsgruppen

Bei den teilautonomen Arbeitsgruppen handelt es sich um Kleingruppen, in denen mehrere Mitarbeiter eine weitgehend in sich abgeschlossene Arbeitsaufgabe selbständig erfüllen. Sie werden vorwiegend in der **Fertigung** eingesetzt. Der Grad ihrer Selbständigkeit kann unterschiedlich hoch sein.

Mit den teilautonomen Arbeitsgruppen sind viele **Vorteile** verbunden. Die folgende Tabelle bezieht sie auf die Mitarbeiter, die Organisation und die Fertigung:

Mitarbeiter	Organisation	Fertigung
<ul style="list-style-type: none"> - Motivation durch Aufgabenorientierung - Verbesserung von Qualifikation - Erhöhung der Flexibilität - Qualitative Veränderung der Arbeitszufriedenheit - Abbau einseitiger Belastungen - Abbau von Stress durch gegenseitige Unterstützung - Aktiveres Freizeitverhalten 	<ul style="list-style-type: none"> - Verringerung von hierarchischen Positionen - Veränderung der Vorgesetztenrollen - Veränderung von Kontrollspannen - Funktionale Integration - Höhere Flexibilität - Neudefinition von Stellen - Neue Lohnkonzepte 	<ul style="list-style-type: none"> - Verbesserung von Produktqualität - Verminderung von Durchlaufzeiten - Verringerung arbeitsablaufbedingter Wartezeiten - Verringerung von Stillstandszeiten - Erhöhung der Flexibilität

Weiterhin helfen teilautonome Arbeitsgruppen, dem Absentismus und der Fluktuation entgegenzuwirken sowie die sozialen Kontakt- und Interaktionsbedürfnisse zu befriedigen, da die aufgabenbezogene Kommunikation und Gruppenbeziehungen wesentlicher Bestandteil der Aufgabenerfüllung sind. Die teilautonomen Arbeitsgruppen weisen aber auch *Nachteile* auf:

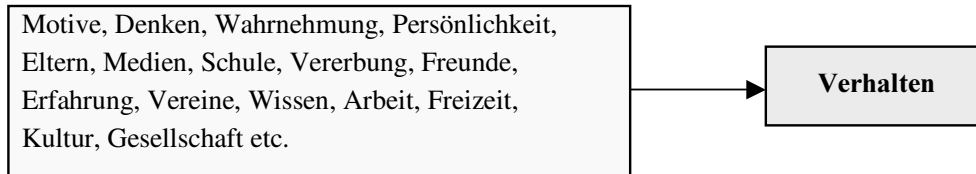
- Arbeitnehmer können durch Bestrafung von ihren Kollegen davon abgehalten werden, in ihrer Leistung von der Gruppennorm nach oben abzuweichen.
- Der Abbau hierarchischer Koordinations- und Kontrollmechanismen kann dazu führen, dass die Selbstkontrolle und die durch die Gruppe selbst gesetzten Normen anspruchsvoller sind als die des Managements, was zu einer Diskriminierung leistungsschwacher Gruppenmitglieder führt. Das bedeutet, dass anstelle einer Selbststeuerung eine »Selbstreinigung« erfolgt.
- Es können sich erhöhte Kosten für technische Einrichtungen und notwendige Qualifizierungsmaßnahmen ergeben.
- Schließlich lassen sich mögliche Probleme bei der Entlohnung nennen, die sich insbesondere darauf beziehen, wie der Lohn auf die einzelnen Gruppenmitglieder aufzuteilen ist.

6. Personalführung/-beurteilung

6.1 Grundlagen

6.1.1 Motivation

Das Verhalten eines Menschen wird durch die verschiedensten Einflüsse bestimmt.



Die vielen unterschiedlichen Faktoren, die einen Menschen beeinflussen, und deren Zusammensetzung und Wirkung bei jedem Menschen unterschiedlich sind, bewirken, dass alle Menschen ein individuelles Verhalten zeigen und eine einzigartige Persönlichkeit haben.

Immer wenn ein Mensch ein Verhalten zeigt - auch wenn dieses ein sehr passives Verhalten sein sollte - ist er durch irgend etwas und zu irgend etwas motiviert. Der Vorgesetzte sollte versuchen, seine Mitarbeiter im Sinne ihrer Arbeitsaufgaben und der Unternehmensziele zu motivieren. Das Personalwesen unterstützt ihn dabei durch Personalführungssysteme, die zu diesem Zweck entwickelt worden.

6.1.2 Formen der Motivation

- **Intrinsisch motivierte Handlungen** werden um ihrer selbst willen ausgeführt. Sie sind kein Mittel zum Zweck, mit ihnen soll kein Nebeneffekt erzielt werden. Man geht in der Handlung auf (Flow-Erlebnis) und hat ständig das Bedürfnis, diese aufzunehmen
- **Extrinsisch motivierte Handlungen** werden ausgeführt, weil man mit dieser Handlung ein anderes Ziel erreichen, einen Nebeneffekt erzielen will. Für Unternehmen sind intrinsisch motivierte Mitarbeiter auf die Dauer wertvoller!
- Unter **positiver Motivation** versteht man, dass eine Person etwas gerne, freiwillig, oder aufgrund einer Belohnung tut. Während negative Motivation beinhaltet, dass man aus Zwang oder aus dem Willen eine Bestrafung zu vermeiden heraus motiviert ist. Positiv motivierte Mitarbeiter sind z.B. lernfähiger und werden auf lange Sicht für ein Unternehmen bessere Arbeit leisten (Belohnung ist besser als Bestrafung)!

Mitarbeiter werden von Unternehmen durch die verschiedensten Mittel zur Arbeit motiviert, wie z.B. Prämien, Lohn, Sachleistungen, Titel, Privilegien, Lob, Tadel, Kritik, Statussymbole, Dienstwagen, Parkplatz, Arbeitsplatzgestaltung, Bestrafung, Sozialeinrichtungen, Wettbewerbe, Rabatte etc.

6.2 Aufgaben der Personalführung

Fünf wesentliche **Aufgaben**, die im Rahmen der Personalführung zu bewältigen sind:

- Planen und Disponieren
- Dabei sollten insbesondere folgende Fragen beantwortet werden:

Warum wird die Arbeit gemacht?

Wo muß die Arbeit geschehen?

Wann soll die Arbeit erfolgen?

Wer soll die Arbeit ausführen?

Wie soll die Arbeit bewältigt werden?

- Aufträge erteilen

Um sicherzustellen, dass Aufträge sachgerecht ausgeführt werden, sind mehrere Grundsätze zu beachten:

Personenbezogenheit der Aufträge

Klarheit und Vollständigkeit der Aufträge

Umfangbezogene Angemessenheit der Aufträge

Begründung von Änderungen.

- Kontrolle der Arbeit mit Anerkennung und Korrektur

Die Kontrolle dient nicht nur der Sicherstellung der Quantität und Qualität der Arbeitsleistung, sondern auch der Verbesserung der Arbeit und der Entfaltung der Fähigkeiten der einzelnen Arbeitskraft. Dabei gelten folgende Grundsätze:

Richtig anerkennen und korrigieren.

Rechtzeitig anerkennen und korrigieren.

Lob und Tadel vorsichtig gebrauchen.

Korrekturen mit Verbesserungsüberlegungen verbinden.

- Sichern der Zusammenarbeit in der Gruppe
- Die Gruppenführung als Koordinierung aller Kräfte auf ein gemeinsames Ziel gehört zu den schwierigsten Aufgaben. Sie bezieht sich auf die

Verwirklichung der Grundsätze der Personalorganisation

◇ **Richtige Aufgabenteilung**

◇ Einheit der Auftragserteilung

◇ Reibungslose Information

◇ Innerbetriebliche Lohngerechtigkeit

Kenntnis der Grundstruktur von Gruppenbeziehungen.

- Pflege der Mitarbeiterbeziehungen

Hierunter fallen insbesondere die methodische Behandlung von Problemen, die Vorgesetzte mit Mitarbeitern haben, und die Aussprache mit den betreffenden Mitarbeitern.

<i>Personalführung</i>	Führungsbeteiligte
	Führungsmittel
	Führungsstile
	Führungsmodelle

6.3 Führungsstile

Ein Führungsstil ist ein über eine längere Zeit hinweg stabiles, regelmäßig wiederkehrendes individuelles Verhaltensmuster von Vorgesetzten gegenüber ihren Mitarbeitern.

In der Regel werden *drei Hauptführungsstile* unterschieden (Lewin, 1939):

- *Autoritär* ⇒ „selbstherrlich“, ohne Einbeziehung der Mitarbeiter
- *Laissez-faire* ⇒ „der Nicht-Entscheider“, Mitarbeiter haben völlige Freiheit
- *Kooperativ/ Demokratisch* ⇒ Entscheidung unter Einbeziehung der Mitarbeiter

6.3.1 Autoritärer Führungsstil

Der Vorgesetzte plant, entscheidet und setzt Entscheidungen im Alleingang durch. Die Untergebenen werden nicht beteiligt. Sie werden als Befehlsempfänger angesehen, die Gehorsam zu leisten haben. Dieser Führungsstil kann bei Routineaufgaben angewandt werden und setzt ein Bildungsgefälle zwischen dem Vorgesetzten und seinen Untergebenen sowie eine materielle Motivationsstruktur voraus. Die Untergebenen beschaffen sich wegen der vom Vorgesetzten errichteten Informationsschranken die Informationen auf informellen Wegen.

6.3.2 Laissez-faire Führungsstil

Der Vorgesetzte lässt seinen Mitarbeitern vollkommenen Freiraum. Er greift nicht in Arbeits- und Gruppenprozesse ein. Die Motivation der Mitarbeiter wird durch Freiheit bewirkt. Die Informationen fließen zufällig, die Mitarbeiter nehmen Selbstkontrolle vor. Sehr spontane Gruppendynamik. Im Grunde genommen handelt es sich bei diesem Führungsstil eher um *einen* „Nicht-Führungsstil“.

6.3.3 Kooperativer/ Demokratischer Führungsstil

Der Vorgesetzte ermutigt seine Mitarbeiter, an Gruppenaktivitäten und -diskussionen teilzunehmen. Entscheidungen werden gemeinsam getroffen und durchgesetzt. Dieser Führungsstil kann bei kreativen Arbeitsinhalten verwendet werden und setzt ein ähnliches Bildungsniveau zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern sowie eine immaterielle Motivationsstruktur der Mitarbeiter voraus. Eine Netzstruktur mit offener, wohlwollender Kommunikation ist vorherrschend (Lob und Tadel, konstruktive Kritik).

6.3.4 Gegenüberstellung der Vor- und Nachteile

<i>Vorteile</i>		
Autoritär	Laissez-faire	Kooperativ
<ul style="list-style-type: none"> - Schnelle Entscheidung - Effektiv bei Routinefällen - In Krisensituationen erforderlich 	<ul style="list-style-type: none"> - Selbstbestimmung - Selbstkontrolle - beides ist abhängig vom jeweiligen Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> - Gute Motivation der Mitarbeiter - Förderung der Mitarbeiter - Entlastung der Führungskraft

<i>Nachteile</i>		
Autoritär	Laissez-faire	Kooperativ
<ul style="list-style-type: none"> - Schlechte Motivation der Mitarbeiter - Fehlende Selbstständigkeit der Mitarbeiter - Risiko „einsamer“ Entscheidungen - Gefahr von Fehlentscheidungen 	<ul style="list-style-type: none"> - Ausnutzung durch unreife Mitarbeiter - Fehlerhafte Leistung durch fehlende Kontrolle - Mangelnde Systematik, Synergie - Keine Zielkontrolle - Gefahr der Heranbildung informeller Führer - Fachkompetenz des Führers wird nicht eingebracht 	<ul style="list-style-type: none"> - Lange Entscheidungsdauer - Bei geringem Reifegrad der Mitarbeiter nicht zu empfehlen

6.3.5 Situativer Führungsstil

Als optimaler Führungsstil wird oft der demokratische Führungsstil bezeichnet. Jedoch ist ein individuell-situativer Führungsstil als das zeitgemäßeste Führungsverhalten zu empfehlen. Es gibt kein generell richtiges Verhalten, sondern die Führungskraft hat die Aufgabe, die Situation und die Person des

Mitarbeiter in Betracht zu ziehen und ihr Führungsverhalten danach auszurichten. Im eigentlichen Wortsinn ist der individuell-situative Führungsstil kein bestimmter Führungsstil.

- „*situatives Führen*“ ⇒ Zusammenwirken von drei Faktoren

Situation	Vorgesetzter	Mitarbeiter
<ul style="list-style-type: none"> – Führungskultur – Personalsituation – Unternehmenssituation – Arbeitsmarkt 	<ul style="list-style-type: none"> – Persönlichkeit <ul style="list-style-type: none"> – Eigenschaften – Erfahrung – Führungsstil 	<ul style="list-style-type: none"> – Wünsche, Erwartungen, Ziele <ul style="list-style-type: none"> – Werte – Gruppenstruktur

Persönliche und organisatorische Voraussetzungen für ein individuell-situatives Führungsverhalten sind z.B. Erfahrung, Menschenkenntnis, Empathie, Flexibilität; geringer Organisationsgrad, Handlungsspielraum für die Führungskraft etc.

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> – situationsangepasstes Verhalten – optimale Behandlung (Beratung, Förderung, Motivation etc.) der Mitarbeiter – realistischere Grundannahmen 	<ul style="list-style-type: none"> – Eindruck der Ungerechtigkeit – Unsicherheit – die Führungsaufgabe wird sehr viel schwieriger

Als besonders wichtig für eine zeitgemäße Führungsarbeit werden flache Hierarchien, die Delegation von Verantwortung, die Mitarbeiterförderung und die richtige Potentialeinschätzung angesehen.

6.4 Führungsmodelle

In den vergangenen Jahren wurden etliche Führungstechniken (*wie* wird geführt) als *Management-by-Techniken* entwickelt. Die in der Literatur und Praxis am bekanntesten sind:

- Management by Exception
- Management by Delegation
- Management by Objectives

Die *Führungstechniken* beschreiben grundsätzliche Verhaltens- und Verfahrensweisen, die in einem Unternehmen zur Bewältigung der Führungsaufgaben anzuwenden sind.

6.4.1 Management by Objectives

Bei der Führungstechnik des Management-by-Objectives werden Handlungsziele zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern ausgehandelt und festgelegt. Die Ausführungsentscheidungen bleiben dem Mitarbeiter überlassen. Dabei werden selbst bestimmte Ziele besser akzeptiert und wirken stärker motivierend als vom Vorgesetzten autoritär vorgegebene Ziele.

⇒ Führen durch Zielvereinbarung - Zielerreichung steht im Vordergrund

Vorgehensweise bei Management by Objectives

- Festlegung der Zielvereinbarungen
- Festlegung der Organisation
- Mitarbeiter kann über Mitteleinsatz/-verfahren entscheiden
- Laufender Soll-Ist-Vergleich
- Gemeinsame Endkontrolle

6.4.2 Delegation

Delegation ist die Übertragung klar umrissener *Aufgaben*, zugehörigen *Kompetenzen* und der damit verbundenen *Verantwortung* von Vorgesetzten auf Mitarbeiter, d.h. in der Hierarchie von oben nach unten. Delegation ist ein geeignetes Führungsmittel, um die Motivation der Mitarbeiter zu erhöhen.

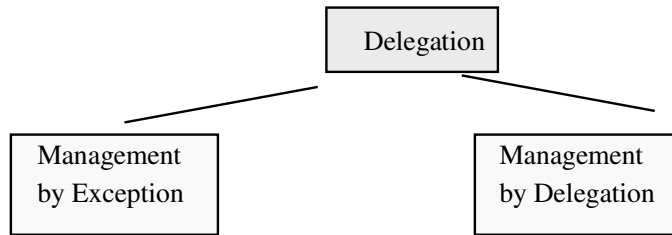
Elemente der Delegation sind:

- Aufgaben
- Kompetenzen
- Verantwortung (=Handlungsverantwortung)

Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung sollten stets gleich dimensioniert sein. Eine Übertragung von Aufgaben ohne die entsprechende Übertragung von Kompetenzen und Verantwortung ist aus Sicht der Personalführung nicht zu befürworten.

Das optimale Ausmaß der Delegation ist dann erreicht, wenn die Stelle auf der niedrigsten Hierarchieebene eine Aufgabe ausführt, die aufgrund der gegebenen formalen und persönlichen Bedingungen noch dazu in der Lage ist.

Die folgenden zwei grundlegenden Führungstechniken basieren auf der Delegation.

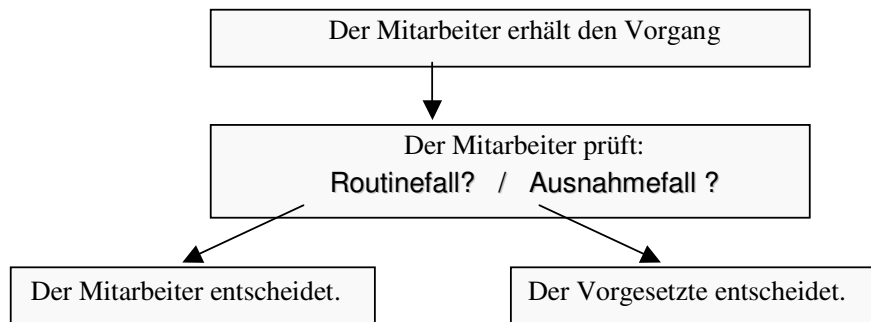


6.4.2.1 Management by Exception

Management by Exception ist eine Führungstechnik, bei der die Mitarbeiter innerhalb eines vorgegebenen Rahmens selbständig entscheiden dürfen. Nur besonders wichtige Vorgänge oder Ausnahmefälle werden mit dem Vorgesetzten besprochen. Der Ermessensspielraum der Mitarbeiter muß festgelegt sein sowie die Ausnahmeregelungen und die Art des Eingreifens durch den Vorgesetzten.

⇒ **Führen durch Vorgabe eines Handlungsspielraumes** ⇐
Nur Ausnahmeregelungen werden mit dem Vorgesetzten besprochen

Es ergibt sich grundsätzlich folgender **Ablauf**:



Durch das Management by Exception wird angestrebt, den Vorgesetzten von Routineaufgaben zu entlasten.

www.treuz.de

6.4.2.2 *Management by Delegation*

Management by delegation ist eine Führungstechnik, bei der Kompetenzen und Handlungsverantwortung eines bestimmten Aufgabenbereiches soweit wie möglich auf die Mitarbeiter übertragen werden. Diese treffen die Entscheidungen und realisieren diese.

⇒ Führen durch delegieren ⇐
Aufgaben mit Entscheidungskompetenzen werden an Mitarbeiter delegiert

Die übertragenen Aufgaben sollten den Fähigkeiten der Mitarbeiter angemessen sein. Gleichartig wiederkehrenden Aufgaben ist der Vorzug vor Einzelaufgaben, vollständigen Aufgaben der Vorzug vor isolierten Teilaufgaben einzuräumen.

6.5 *Personalbeurteilung*

Mit der Personalbeurteilung wird die persönliche Leistung des Mitarbeiters bewertet. Sie ist von der Stellenbewertung zu unterscheiden, bei welcher der Arbeitsplatz mit seinen Anforderungen einer Bewertung unterzogen wird.

Die Personalbeurteilung soll allen Beteiligten einen Nutzen bringen:

- Dem *Mitarbeiter*, indem er eine Rückmeldung über sein Verhalten und seine Leistungen erhält.
- Der *Führungskraft*, indem sie ihre Mitarbeiter optimal führen und einsetzen kann.
- Dem *Personalwesen*, indem es Informationen erhält, die ihm bei der Bewältigung seiner Aufgaben nützlich sind (Personalplanung, Personaleinsatz, Personalbetreuung, Personalentwicklung und Personalentlohnung).

6.5.1 *Aufgaben der Personalbeurteilung*

Mehr als die Hälfte der deutschen Großunternehmen beurteilt ihre Mitarbeiter regelmäßig. Die Personalbeurteilung kann mehreren Aufgaben dienen:

- Als *Führungsmittel*, denn mit der Personalbeurteilung kann dem Mitarbeiter aufgezeigt werden, wo er leistungsmäßig steht. Zusammen mit dem Beurteilungsgespräch, das der Personalbeurteilung folgen sollte, ist ein wirksames Führungsmittel gegeben.
- Zur *Entgeltermittlung*, denn nur durch eine objektive Leistungsbeurteilung ist es möglich, die Mitarbeiter leistungsgerecht zu bezahlen. Die Personalbeurteilung ist damit eine der Grundlagen zur gerechten Vergütung der Mitarbeiter.
- Als *Entwicklungsbasis*, denn die regelmäßige Personalbeurteilung dient der **Auswahl der förderungswürdigen Mitarbeiter**

Ermittlung der Fortbildungsziele**Beurteilung der Ergebnisse der Personalentwicklung.**

- Zum **Personaleinsatz**, denn die Personalbeurteilung ist für seine Optimierung unabdingbar bei der **Besetzung von Stellen**
Beförderung von Mitarbeitern
Versetzung von Personal
Entscheidung über Freistellungen.
- Als **Motivator**, denn die regelmäßige Personalbeurteilung stellt ein Ansporn für ein bewusstes Leistungsverhalten vieler Mitarbeiter dar (Feedback). Die Bedeutung der Beurteilung für die Entgeltbemessung kann diese Motivation wesentlich verstärken.

6.5.2 Ziele der Personalbeurteilung

Die Personalbeurteilung verfolgt insbesondere folgende Ziele:

- Eine **Objektivierung der Personalarbeit**, insbesondere die objektive Vergleichbarkeit von Beurteilungsergebnissen. Ob dieses Ziel jedoch weitgehend erreicht wird, hängt von einer Vielzahl von Einflussfaktoren ab.
- Eine **Verbesserung der Führungsqualität**, die durch periodische und systematische Personalbeurteilung angestrebt wird, da sich die Führungskräfte und ihre Mitarbeiter auf Grund der Personalbeurteilung gezwungen sehen, sich mit den Führungsgegebenheiten auseinander zusetzen.
- Eine **Einheitlichkeit des Führungsverhaltens**, da ein einheitliches Beurteilungssystem erwarten lässt, dass das Führungsverhalten sich angleicht und damit an Schlagkraft gewinnt.
- Eine **größere Potentialnutzung**, wobei die Belegschaft eines Unternehmens das gegebene Potential darstellt, das bestmöglichst auszunutzen ist.
- Eine **Steigerung der Leistung**, da Personalbeurteilungen ein Ansporn für die Beurteilten sind. Der Effekt einer Leistungssteigerung ist auf Dauer wesentlich von der richtigen Personalbeurteilung abhängig.
- Die Anstrengung dieser Ziele ist jedoch i.d.R. mit dem Entstehen von Problemen verbunden, zu denen zählen:

- Die **Arbeitsbelastung**, die bei fundierten Personalbeurteilungen für die Beurteilung einen Zeitbedarf von durchschnittlich zwei Stunden und für das Beurteilungsgespräch von ungefähr einer Stunde pro Mitarbeiter erfordert. Ein Vorgesetzter hat folglich eine wesentliche Arbeitsbelastung, wenn Personalbeurteilungen regelmäßig durchgeführt werden.
- Eine **Konfliktauflösung**, die bei latenten Konflikten und unterdrückten Frustrationen durch Beurteilungen und Beurteilungsgespräche zu erheblichen Auseinandersetzungen führen können.
- Die **Fehlerträchtigkeit**, die auch bei intensiver Schulung der Beurteiler bei Personalbeurteilungen nur gesenkt werden kann. Fehlerlose Beurteilungen sind nicht erreichbar.

Üblicherweise werden im Rahmen der Personalbeurteilung die Mitarbeiter beurteilt. Dies geschieht in den allermeisten Fällen durch die direkten Vorgesetzten, denn nur sie haben die Möglichkeit, das Arbeitsverhalten und die Arbeitsergebnisse ihrer Mitarbeiter umfassend einzuschätzen. Haben Mitarbeiter mehrere Vorgesetzte, empfiehlt sich eine gemeinsame Beurteilung aller Vorgesetzten.

Personalbeurteilungen können mit und ohne Kenntnis der zu Beurteilenden durchgeführt werden. Dabei kann sich die Kenntnis darauf beziehen, ob die Durchführung der Personalbeurteilung bekannt ist oder nicht bzw. darauf, ob die Mitarbeiter Kenntnis von den Beurteilungsergebnissen erhalten oder nicht.

- Beurteilungen können sich auch darin unterscheiden **wer wen beurteilt**:
- Abwärtsbeurteilung: Führungskräfte beurteilen ihre Mitarbeiter.
- Kollegen- oder Seitwärtsbeurteilung
- Selbstbeurteilungen
- Vorgesetzten- oder Aufwärtsbeurteilung

6.5.3 Beurteilungskriterien

Die zur Personalbeurteilung verwendeten Kriterien sind vielfältig. Durchschnittlich werden in einem Beurteilungssystem 12 verschiedene Kriterien verwendet. Eine sinnvolle Auswahl einer überschaubaren Zahl von Beurteilungskriterien ist eine schwierige Aufgabe. Zu diesem Zweck werden oft Hauptkriterien gebildet, die dann wiederum in Unterkriterien untergliedert werden.

Die Top-Ten der am häufigsten benutzten Beurteilungskriterien sind:

Beurteilungskriterium	Häufigkeit
– Fachkenntnisse	80 %
– Fleiß und Arbeitseinsatz	74 %

– Verhalten gegenüber Führungskräften und Mitarbeitern	72 %
– Zuverlässigkeit	64 %
– Arbeitsqualität	62 %
– Belastbarkeit	58 %
– Ausdrucksfähigkeit	54 %
– Arbeitstempo	54 %
– Organisations- und Planungsvermögen	48 %
– Verantwortungsbereitschaft	45 %

6.5.4 Beurteilungsgespräch

Das Beurteilungsgespräch des Beurteilers mit dem Beurteilten erfolgt nach der Beurteilung. Es hat folgende *Aufgaben*:

- Erläuterung der Schwachpunkte des Beurteilten
- Motivation zur Leistungsverbesserung; hierbei spielt Kritik als sachbezogene Auseinandersetzung des Vorgesetzten mit den Leistungen des Mitarbeiters eine große Rolle

Ablauf eines Beurteilungsgesprächs:

- Beschreibung der Vorkommnisse bzw. des Verhaltens des Mitarbeiters durch den Vorgesetzten
- Beurteilung des Mitarbeiters in Bezug auf die vorgegebenen Beurteilungskriterien durch den Vorgesetzten
- Begründung der Beurteilung durch Vorgesetzten
- Stellungnahme des Mitarbeiters
- konstruktive Kritik, Beratung, Zielvereinbarung und Maßnahmenplanung

Für die Gesprächsführung bei einem Beurteilungsgespräch gelten allgemein folgende *Regeln*:

- Beurteilungsgespräche sollten grundsätzlich unter vier Augen ablaufen.
- Nicht mit Statussymbolen (großer Schreibtisch) protzen.
- Das Gespräch sollte nicht auf Amtsautorität aufgebaut werden, sondern in einer kooperativen Atmosphäre stattfinden. Der Vorgesetzte sollte um Ausgleich bemüht sein ⇒ nicht-direktiver Gesprächsstil.

- Inhalt, Stil und Ablauf des Gesprächs sollten der Persönlichkeitsstruktur des Beurteilten angepasst werden.
- Grundsätzlich sollte vom Vorgesetzten versucht werden, einen positiven Kontakt aufzubauen.
- Die Merkmale der Leistung, nicht die Person des Beurteilten, sollte Gegenstand des Gesprächs sein.
- Der Vorgesetzte sollte weder übertriebene noch schematische Kritik üben. Das heißt seine Kritik sollte konstruktiv sein. Er sollte die drei k der Kritik beachten: kurz, konkret, konstruktiv. Konstruktive Kritik sollte weniger an Fehlern in der Vergangenheit orientiert sein als vielmehr konkrete Hinweise zur Verbesserung von Fehlern geben.
- Der Vorgesetzte sollte zusammen mit dem Mitarbeiter nach Förderungsmöglichkeiten für diesen suchen.
- Ein kooperatives Gesprächsverhalten zu zeigen heißt, auch eine Stellungnahme des Mitarbeiters zu erfragen.
- Ein Personalbeurteilungsgespräch kann auch als Möglichkeit gesehen werden, mit dem Mitarbeiter Ziele für die Zukunft zu vereinbaren (Management by Objectives).
- Wenn es möglich ist, dann sollte der Vorgesetzte dem Mitarbeiter am Ende des Gesprächs sein Vertrauen aussprechen.

Die Beurteilung der Mitarbeiter und das Beurteilungsgespräch haben eine wesentliche Bedeutung für die Mitarbeitermotivation und das Betriebsklima. Deswegen sollten sie von den Beurteilern mit großer Verantwortung durchgeführt werden.

7. Personalentwicklung

Die Personalentwicklung umfaßt alle Maßnahmen zur Erhaltung und Verbesserung der Qualifikation von Mitarbeitern. Im engeren Sinne ist sie die **Personalbildung** (§§97, 98 BewG) oder **berufliche Bildung**, zu der zählen:

- Die **Ausbildung** als berufliche Erstausbildung, die neben einer breit angelegten beruflichen Grundausbildung dem Erwerb beruflicher Kenntnisse, Fertigkeiten und Erfahrungen dient.
- Die **Fortbildung**, die zur Aufgabe hat, die beruflichen Kenntnisse und Fertigkeiten an die betrieblichen Erfordernisse anzupassen bzw. zu erweitern.
- Die **Umschulung**, die eine Zweitausbildung zum Zwecke der beruflichen Neuorientierung ist. Sie kann arbeitsmarktbedingte Gründe haben oder aufgrund eines Unfalles, einer Krankheit oder einer Berufskrankheit notwendig werden.

7.1 Ziele der Personalentwicklung

7.1.1 Ziele aus Sicht des Unternehmens

- Motivation der Mitarbeiter
- Nachwuchsförderung, rechtzeitige Nachfolgeregelungen
- Langfristige Sicherung von Fach- und Führungskräften
- Auswahl der qualifizierten Mitarbeiter ans dem vorhandenen Angebot
- Erhaltung, Anpassung und Verbesserung der Qualifikation
- Richtige Platzierung der Mitarbeiter an den ihnen entsprechenden Arbeitsplätzen
- Anpassung an die Erfordernisse der Technologie und Marktverhältnisse
- Ermittlung von Nachwuchskräften, Ermittlung des Führungspotentials
- Förderung des Nachwuchses hinsichtlich ihrer Fach-, Management, Sozialkompetenz
- Vorbereitung für höherwertige Tätigkeiten
- Diagnose und Änderung von Fehlbesetzungen
- Verbesserung der innerbetrieblichen Kooperation und Kommunikation, Senkung der Fluktuation, gutes Betriebsklima
- Gutes Unternehmensimage, PR

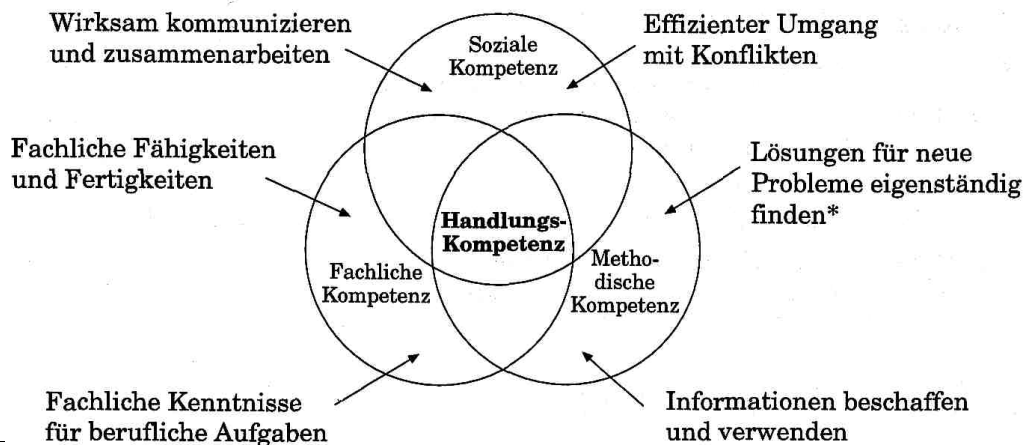
7.1.2 Ziele aus Sicht der Mitarbeiter

- berufliches Weiterkommen (Karriere)
- persönliche Entwicklung (Selbstverwirklichung)
- Sicherung des Arbeitsplatzes
- Erhalt und Verbesserung einer selbstbestimmten Lebensführung
- Anpassung der persönlichen Qualifikation an die Erfordernisse des Arbeitsplatzes
- Optimierung der persönlichen Qualifikation in der Fach-, Führungs- und Sozialkompetenz
- Aktivierung bisher nicht genutzter persönlicher Kenntnisse und Fähigkeiten
- Aneignung karrierebezogener Voraussetzungen für den beruflichen Aufstieg
- Verbesserung der Verwendungs- und Laufbahnmöglichkeiten
- Optimierung von Einkommen, Position und Prestige
- Erhöhung der individuellen Mobilität am Arbeitsmarkt
- Übernahme höherer Verantwortung

7.1.3 Ziele aus Sicht der Vorgesetzten

- Vorleben und Verdeutlichung der Unternehmensziele
- Ermittlung und richtiger Einsatz von Mitarbeiterpotentialen wie fachbezogene Fähigkeiten
- Partizipation am Unternehmensgeschehen
- Verantwortungsfähigkeit und Kreativität

Ziel der Personalbildung ist es vor allem, **Handlungskompetenz** zu vermitteln.



7.2 Umsetzung/ Methoden

Die Methoden, derer sich die Berufsbildung bedienen kann, sind:

- **Aktive Methoden**, bei denen der Lernende in die Vermittlung der Lerninhalte unmittelbar einbezogen wird, oder **passive Methoden**, mit denen das Wissen an den Lernenden „herangetragen“ wird.
- Die **Einzelbildung**, die sich auf einen einzelnen Lernenden bezieht, auf den der Trainer sich individuell einstellen kann, oder **Gruppenbildung**, bei der das Wissen mehreren Teilnehmern gleichzeitig vermittelt wird.

Außerdem lassen sich unterscheiden und werden im folgenden behandelt:

- Bildung am Arbeitsplatz
- Bildung außerhalb des Arbeitsplatzes
- Multimedia.

7.2.1 Bildung am Arbeitsplatz

Die Bildung am Arbeitsplatz wird unmittelbar im Bereich des Arbeitsplatzes vollzogen. Sie wird auch als **Training-on-the-job** bezeichnet und hat den Vorteil, dass sie relativ kostenneutral ist und in einem realen Umfeld mit dem betrieblichen Leistungsprozess mitläuft. Andererseits hat sie sich diesem Leistungsprozess unterzuordnen, was das Lernen behindern kann.

Beliebte Methoden sind:

- Vier-Stufen-Methode (auch TWI-Methode = training within industry genannt),
Arbeitsunterweisung
1. **Vorbereitung:** Erläuterung der Aufgabe, deren Teilschritte und deren Bedeutung durch den Ausbilder.
 2. **Vormachen:** Demonstration der Aufgabe durch den Ausbilder
 3. **Nachmachen** der Aufgabe durch den Unterwiesenen unter Aufsicht des Ausbilders; Probleme und Fragen werden besprochen
 4. Der Unterwiesene arbeitet ohne Aufsicht alleine weiter. Der Ausbilder führt aber Ergebnis-/ **Lernerfolgskontrollen** durch.

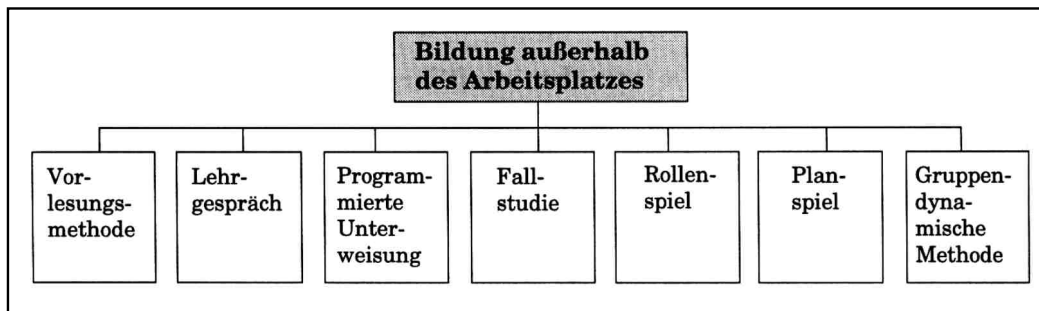
Diese Methode wird oft bei tatsächlichen Problemen am Arbeitsplatz eingesetzt. Die Vorteile der Vier-Stufen-Methode liegen in der Praxishöhe, den relativ niedrigen Kosten und der anzupassenden Lerngeschwindigkeit.

- **Konzepte der Aufgabenerweiterung**, geplanter Arbeitsplatzwechsel \Rightarrow Job-Rotation, Traineeprogramme

Die Fähigkeiten zur Problemlösung werden bei der Bewältigung von konkreten Problemen am eigenen Arbeitsplatz erworben.

7.2.2 Bildung außerhalb des Arbeitsplatzes

Die Bildung außerhalb des Arbeitsplatzes wird auch *Training-off-the-job* genannt. Zu den Bildungsmaßnahmen außerhalb des Arbeitsplatzes können gerechnet werden:



Beliebte Methoden der Wissensvermittlung sind:

- Vorlesung, Vortrag, Frontalunterricht, Lehrgespräch, Präsentation mit anschließender Diskussion
- **Selbstinstruktion, Selbststudium** mit Hilfe von Büchern, Zeitschriften, **Kassetten** oder Videos (Fernuniversität)
- Rollenspiele
- Planspiele, Simulationen
- Gruppenarbeiten, Gruppendiskussionen
- Gruppendynamische Trainings
- Outdoorseminare
- Selbstinstruktion, Selbststudium

Als **weitere Methoden** werden mitunter genannt:

- Förderkreise und Erfahrungsaustauschgruppen.
- **Sachverständigenbefragungen** als bisher eher selten angewandte Methode.
- **Fernunterricht** bzw. **Fernlehrgänge** als Sonderformen der Fortbildung.

7.2.3 Multimedia

Der technologische Wandel des Unternehmensfeldes erfordert künftig andere, neue Zugangsweisen und Abläufe von Arbeits-, Fertigungs- und Lernprozessen. Die Personalbildung muß diesen Herausforderungen Rechnung tragen und sich den *neuen Informations- und Kommunikationstechnologien* öffnen. Bisher setzen nur einige größere Unternehmen Multimedia in der Personalbildung ein, das wird sich aber rasch ändern.

Der Begriff *Multimedia* wird sehr unterschiedlich gefasst. Hier soll die Kombination von Informations- und Kommunikationstechnologien und die Bündelung von Text, Sprache und Bild - also vieler Medien - auf einem System verstanden werden.

In der Praxis gibt es bereits verschiedene *Möglichkeiten*, multimediales Lernen zu realisieren. Während sich heute bereits **CBT** (Computer Based Training) einen festen Platz unter den didaktischen Methoden erobert hat, werden in Zukunft auch vermehrt Online-Dienste und Internet, also das Lernen über Netze als Tele-Learning, einbezogen werden.

- Das **CBT** (Computer Based Training) ist eine spezielle *autodidaktische Form* des multimedialen Lernens. Dabei handelt es sich um eine Lernmethode, bei der eine oder mehrere Personen durch die Arbeit mit Lernprogrammen beliebige Inhalte lernen. In die Lern-Software können grundsätzlich alle bekannten Medien integriert sein. Der Lernende kann durch die Eingabe über die Tastatur, die Maus oder über einen touch-screen das Lernprogramm bearbeiten und wird über den Bildschirm beispielsweise an Praxisfälle und deren Lösungsmöglichkeiten herangeführt.

Ein *Vorteil* des CBT besteht darin, dass der Lernende die Möglichkeit besitzt, den Lernweg selbst zu steuern und bestimmte Lernschritte zu überspringen bzw. beliebig oft zu wiederholen. Ein weiterer Vorteil von CBT liegt darin, dass es *direkt am Arbeitsplatz* verfügbar gemacht werden kann.

Probleme liegen bei den interaktiven Lernprogrammen oftmals noch immer in ihrer Qualität. So können die tatsächlichen Möglichkeiten der Differenzierung von Lernwegen meist nur zu einem Bruchteil ausgeschöpft werden, weil der Lernprozess vorstrukturiert und ein Methodenwechsel im allgemeinen unmöglich ist.

CBT kann nach Auffassung vieler Personalentwickler nicht als Lösung für alle Bildungsprobleme und als voller Ersatz für personale Bildung angesehen werden, denn ohne Trainer und den sozialen Kontakt zu anderen Lernenden ist Personalbildung nicht sinnvoll.

- Das *Tele-Learning* stellt die nächste Generation multimedialen Lernens dar, bei der über Personalcomputer und Video in virtuellen Klassenräumen gelernt wird. Man spricht auch von *Distance-Learning* oder *Online-Learning*.

Hier sind die Lernenden mit Tutoren vernetzt und können, auch wenn sie sich nicht gegenüber sitzen, in Bild und Ton miteinander kommunizieren, sich bei Fragen an den Tutor wenden und Daten über das Netz schicken. Dadurch kann der Lernende selbstgesteuert und in Eigenregie lernen, und bei Bedarf jederzeit mit dem Tutor über ISDN Verbindung aufnehmen, um qualifiziertes Feedback zu erhalten. Des Weiteren besteht mit Hilfe von Application Sharing die Möglichkeit einer gemeinsamen Bearbeitung von Anwendungen und eines Reviews der Arbeitsschritte.

In der Praxis wird von einer deutlichen Steigerung der Akzeptanz und Effizienz besonders bei komplexen Lerninhalten ausgegangen. Die **Bildungskosten** lassen sich durch das Tele-Learning im Vergleich zu den klassischen Seminaren **senken**.

Die Methoden vom Tele-Learning und CBT können in **Tele-Lernzentren** vereint werden. Sie ermöglichen eine Vereinigung der Hardware- und Softwarekosten sowie eine leichtere und intensive Betreuung der Lernenden, bei denen auch soziale Kontakte möglich sind. Andererseits fallen hier aber Reisekosten und Kosten für den Arbeitsausfall an wie bei klassischen Seminaren.

Zur Zeit werden noch Erfahrungen mit Tele-Lernzentren gesammelt, beispielsweise von den Ford-Werken in Köln.

8. Personalentlohnung

Die Personalentlohnung umfaßt alle Maßnahmen, die mit der Bereitstellung finanzieller Leistungen eines Unternehmens an bzw. für seine Arbeitnehmer zusammenhängen. Sie ist die Gegenleistung für die von den Arbeitnehmern erbrachten Arbeitsleistungen und kann erfolgen in Form von:

- *geldlichen* Leistungen
- *geldwerten* Leistungen.

Geldliche Leistungen sind beispielsweise Löhne, Zulagen, Zuschläge, Gratifikationen, Prämien, die den Arbeitnehmern gezahlt werden. **Geldwerte Leistungen** können u.a. privat nutzbare Dienstfahrzeuge oder mietfreie bzw. mietgeringe Dienstwohnungen sein. Gewinnbeteiligungen, Sozialleistungen (Werksarzt, Verpflegung, Bibliothek, Veranstaltungen etc.), Verbesserungsvorschläge gehören nicht zur Personalentlohnung, da sie nicht in Zusammenhang mit den von Arbeitnehmer erbrachten Arbeitsleistungen stehen.

- Die **Personalkosten** umfassen alle Leistungen des Unternehmens, die den Mitarbeitern direkt oder indirekt geldlich oder geldwert gewährt werden. Sie werden auch als **Arbeitskosten** bezeichnet und setzen sich aus dem Entgelt und einem weiteren Block unterschiedlichster Leistungen zusammen, beispielsweise den Pflichtbeiträgen zur Renten-, Kranken-, Arbeitslosen- und Pflegeversicherung, der Unfallversicherung, Leistungen für die betriebliche Altersversorgung, vermögenswirksame Leistungen, Leistungen für die Kantine.

Die Personalkosten können unterschieden werden in:

Personalbasiskosten	Sie stehen in unmittelbarem Zusammenhang mit der Leistungserstellung.
Personalzusatzkosten	Sie gehen über die Kosten hinaus, die in unmittelbarem Zusammenhang mit der Leistungserstellung stehen, und machen zur Zeit im Durchschnitt über 80% der Personalbasiskosten aus. Die Personalzusatzkosten müssen teilweise auf Grund gesetzlicher Vorschriften oder Vereinbarungen in Tarifverträgen gewährt werden, zum anderen Teil erfolgt ihre Gewährung freiwillig durch die Unternehmen.

8.1 Grundlagen

Die Personalentlohnung ist ein konflikträchtiger Bereich, da es den „*gerechten*“ Lohn nicht gibt. Deshalb ist ein Hauptproblem der Entgeltpolitik, die gerechte Lohnhöhe der Mitarbeiter zu finden.

8.1.1 Lohnhöhe

Die Lohnhöhe als der Betrag, der den Arbeitnehmern für die von ihnen erbrachten Arbeitsleistungen entgolten wird, ist unter zwei Gesichtspunkten zu sehen:

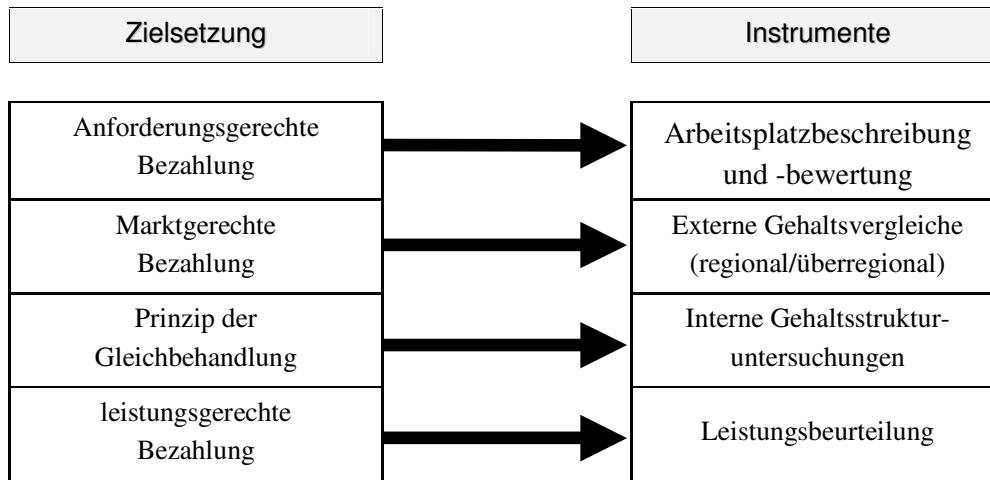
- Unter der *absoluten Lohnhöhe* versteht man die im Vergleich zu anderen Unternehmen bezahlten Löhne, die das Lohnniveau im Unternehmen bestimmen. Die absolute Lohnhöhe wird weitgehend durch die Tarifverträge festgelegt und lässt sich daher vom einzelnen Unternehmen in begrenztem Umfang gestalten.
- Die *relative Lohnhöhe*, die sich aus der Differenzierung der Löhne innerhalb des Unternehmens ergibt. Um sie festzulegen, bedarf es zweier Entscheidungen, die sich beziehen auf Lohnsätze, die mit Hilfe der Arbeitsbewertung nach Maßgabe der Schwierigkeitsgrade der verschiedenen Tätigkeiten ermittelt werden und Lohnformen.
- Die Lohnhöhe soll den von den Arbeitnehmern erbrachten Leistungen entsprechen.
- ⇒ Prinzip der Äquivalenz von Lohn und Leistung ⇐

8.1.2 Lohngerechtigkeit

Da objektive Beurteilungsmaßstäbe weitgehend fehlen, kann es wohl keine absolute Lohngerechtigkeit geben. Deshalb wird lediglich versucht, eine relative Lohngerechtigkeit zu erreichen. Eine relative Lohngerechtigkeit versucht man nun dadurch herzustellen, dass *Ersatzgerechtigkeiten* gebildet werden.

- Anforderungsgerechtigkeit
- Qualifikationsgerechtigkeit
- Leistungsgerechtigkeit
- Verhaltensgerechtigkeit
- Marktgerechtigkeit
- Sozialgerechtigkeit

Um eine „relative Lohngerechtigkeit“ so zu ermöglichen, dass die Mitarbeiter davon überzeugt sind, nach gleichen Grundsätzen behandelt zu werden, werden eine ganze Reihe von betrieblichen Instrumentarien benötigt.



8.1.3 Rechtsgrundlagen

Das Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland ist die Rechtsnorm, an der sich alle anderen Rechtsvorschriften ausrichten müssen. Zunehmende Bedeutung kommt dem *Europäischen Recht* zu, welches das Deutsche Recht überlagert.

Rechtsgrundlagen sind:

- Gesetze
- Tarifverträge
- Betriebsvereinbarungen
- individuelle Arbeitsverträge.

8.2 Lohnfindung

8.2.1 Arbeitsbewertung

Lohn soll

- den geistigen und körperlichen Anforderungen an den arbeitenden Menschen gerecht werden;
- möglichst die mengenmäßige und qualitative Leistung berücksichtigen, um die personellen und zeitlichen Leistungsunterschiede zu erfassen;
- zeitweilig auftretende, ungünstige Arbeitsbedingungen oder besondere Leistungen des Arbeitnehmers berücksichtigen (Überstunden, Schichtarbeit, Feiertagsarbeit, Sonntagsarbeit usw.);
- soziale Belange (Anzahl der Kinder, Familienstand) berücksichtigen.

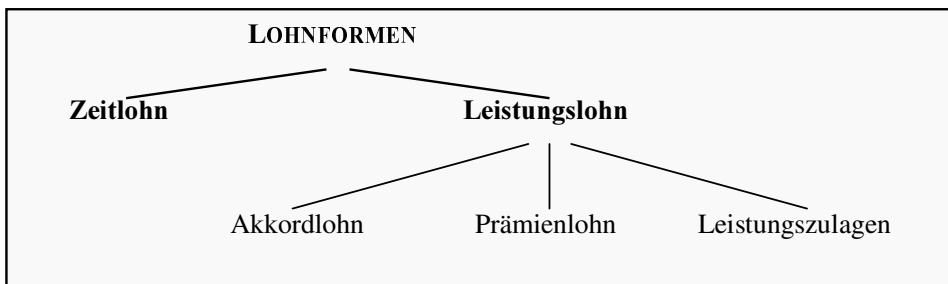
8.3 Lohnformen

Das den Mitarbeitern zu leistende Entgelt besteht vorrangig aus dem Lohn. Zu dem Lohn können „sonstige“ Entgeltteile kommen, zu denen Erfindervergütungen und Prämien für Verbesserungsvorschläge sowie erfolgsabhängige Vergütungen zählen:

Entgelt = Vergütung			
Lohn		Sonstige Entgeltteile	
Grundlohn in Form der Lohnformen <input type="checkbox"/> Zeitlohn <input type="checkbox"/> Akkordlohn <input type="checkbox"/> Prämienlohn <input type="checkbox"/> Penumlohn Lohn ohne Leistung <input type="checkbox"/> Krankheit <input type="checkbox"/> Kur/Heilverfahren <input type="checkbox"/> Persönliche Verhinderung <input type="checkbox"/> Urlaub <input type="checkbox"/> Feiertage usw.	Ergänzender Lohn als Ergänzung des Grundlohnes <input type="checkbox"/> Prämien <input type="checkbox"/> Zuschläge/Zulagen <input type="checkbox"/> Gratifikationen <input type="checkbox"/> Sonstige Zuwendungen	Vergütung besonderer Mitarbeiterleistungen <input type="checkbox"/> Erfindervergütungen <input type="checkbox"/> Verbesserungsvorschlagsprämien	Erfolgsabhängige Vergütung <input type="checkbox"/> Erfolgsbeteiligung <input type="checkbox"/> Leistungsabhängige Jahreszahlungen <input type="checkbox"/> Tantiemen <input type="checkbox"/> Provisionen <input type="checkbox"/> Kapitalbeteiligung

8.3.1 Grundlöhne

Bei den Grundlöhnen unterscheidet man verschiedene *Entlohnungsformen*:



Der reine Zeitlohn entspricht in vollem Umfang den Grundlöhnen, während andere Lohnformen bereits Elemente der ergänzenden Löhne enthalten. Sie weisen zumindest alle zu einem erheblichem Teil einen Grundlohncharakter auf.

Die Bestimmung der jeweils geeigneten Lohnform schließt sich der Festlegung der Lohnsätze für die verschiedenen Schwierigkeitsgrade an, die im Rahmen der Arbeitsbewertung ermittelt wurden.

Innerhalb der gewählten Lohnformen ist noch zu entscheiden, ob eine *Einzelentlohnung* oder *Gruppenentlohnung* vorgenommen werden soll, d.h. ob die Leistung einer einzelnen Arbeitskraft oder einer Arbeitsgruppe für die Feststellung der Lohnhöhe zugrundegelegt wird.

8.3.1.1 Zeitlohn

Grundlage für die Berechnung des *Zeitlohns* ist die Arbeitszeit. Die Ermittlung des Zeitlohns als Bruttolohn wird folgendermaßen ermittelt:

$$\text{Zeitlohn} = \text{Lohnsatz je Zeiteinheit} \times \text{Anzahl der Zeiteinheiten}$$

Es existiert zwar kein unmittelbarer Zusammenhang zwischen der Arbeitsleistung und der Entlohnung, aber mittelbar besteht trotzdem eine Leistungserwartung (Normalleistung). Der Arbeitnehmer muß diese Leistung im Durchschnitt erbringen.

Zeitlohn gibt es in verschiedenen Formen:

- **Stundenlohn**
⇒ der Lohn für jede gearbeitete Stunde ist konstant
- **Monatslohn**
⇒ der Lohn für einen Monat ist konstant, unabhängig von der Zahl der Arbeitstage

8.3.1.2 Leistungslohn

8.3.1.2.1 Akkordlohn

Der Akkordlohn ist leistungsabhängig, er wird pro Stück ohne Beziehung auf die für die Produktion benötigte Zeit bezahlt. Im allgemeinen steigt der Lohn des Arbeiters proportional zu seiner Leistungssteigerung. Damit ein Akkordlohnsystem eingeführt werden kann, müssen folgende *Voraussetzungen* erfüllt sein. Die Tätigkeit muß

- **akkordfähig** sein
⇒ bekannter, gleichartiger, regelmäßiger und messbarer Arbeitsablauf;
- **akkordreif** sein
⇒ der Arbeitsablauf ist nach der Einübung beherrschbar und beeinflussbar und er weist keine Mängel auf.

Der Akkordlohn besteht aus zwei Teilen:

- dem **Mindestlohn**, der meist tariflich garantiert ist und dem vergleichbaren Zeitlohn bei Normalleistung entspricht;
- dem **Akkordzuschlag**, der meist tariflich zwischen 15% und 25% des Mindestlohnes beträgt.

Der Mindestlohn und der Akkordzuschlag ergeben zusammen den **Akkordrichtsatz**.

$$\text{Akkordrichtsatz} = \text{Mindestlohn} + \text{Akkordzuschlag}$$

Der Akkordrichtsatz entspricht dem Grundlohn im Zeitlohnsystem und stellt Normalleistungslohn dar.

Beim Akkordlohn unterscheidet man zwischen

- **Stückakkord** *(Geldakkord)*
bei dem pro Stück ein bestimmter Betrag bezahlt wird und
- **Zeitakkord**
bei dem für ein Stück eine bestimmte Zeit vorgegeben, die bezahlt wird. Diese Vorgabezeiten werden ebenfalls durch Zeitstudien (REFA) ermittelt.

8.3.1.2.2 Prämienlohn

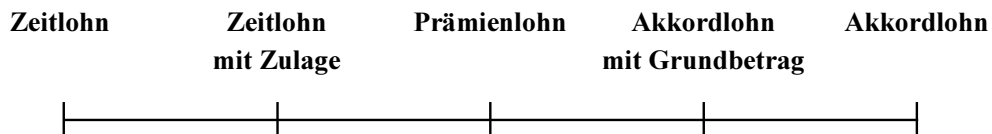
Beim Prämienlohn wird neben einem Grundlohn (Zeitlohn) ein planmäßiges Entgelt (Prämie) gewährt, dessen Höhe nach objektiv feststellbaren Mehrleistungen des Arbeitnehmers ermittelt wird. Ein Teil des Lohnes ist somit fix, ein anderer Teil von der Leistung abhängig. Prämien können dabei auf Mehrleistungen, Qualität, Materialersparnis, Termineinhaltung, Instandhaltung usw. bezogen sein. Dadurch sind Prämienlohnsysteme sehr flexible Lohnsysteme.

Prämienlohnsysteme finden Anwendung, wenn das Arbeitsergebnis zwar beeinflussbar ist, aber eine Akkordvorgabe wegen zu kleiner Stückzahlen oder fehlender Arbeitsstudien unwirtschaftlich ist.

$$\text{Prämienlohn} = \text{Grundlohn} + \text{Prämie}$$

Steigt die Prämie linear oder progressiv an, so ist der Anreiz zur Mehrleistung besonders groß. Besteht die Gefahr, dass bei Überschreiten einer bestimmten Leistungshöhe Gesundheitsschäden für den Mitarbeiter oder besonderer Verschleiß der Maschinen eintreten können, so ist es zweckmäßig, dass die Prämie ab einer bestimmten Grenze nur degressiv steigt.

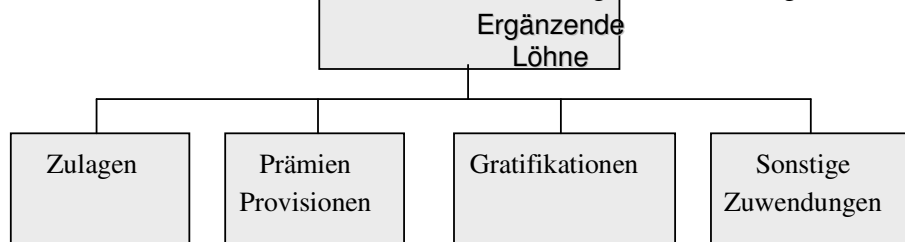
Wenn man den Zeitlohn mit Leistungszulage, den Akkordlohn mit Grundbetrag und den Prämienlohn miteinander vergleicht, sieht man, dass diese Systeme große Ähnlichkeiten aufweisen. Alle drei Varianten haben einen Grundbestandteil (Grundlohn) und einen leistungsabhängigen Bestandteil (Zulage, Akkord, Prämie). Insgesamt muß man feststellen, dass die dargestellten Lohnsysteme nicht völlig verschiedene Systeme sind, sondern verschiedene Pole einer Skala darstellen.



8.3.2 Ergänzende Löhne

Den Arbeitskräften werden i.d.R. nicht nur Grundlöhne bezahlt. So enthält beispielsweise der Prämienlohn konstruktionsbedingt bereits Elemente ergänzender Löhne. Außerdem bieten die Unternehmen Zusatz- und Sozialleistungen für ihre Arbeitnehmer, die in unmittelbarer Verbindung mit den von ihnen erbrachten Arbeitsleistungen stehen oder unabhängig von diesen Leistungen zur Verfügung gestellt werden.

Typische, den Arbeitnehmern über den Grundlohn hinaus gewährte Leistungen der Unternehmen sind:



Den ergänzenden Löhnen wird mitunter auch das 13. Monatsgehalt zugerechnet. Es stellt aber weder ein Prämie noch einen Zuschlag oder eine Gratifikation dar, sondern ist ein unmittelbarer Bestandteil des Lohnes.

8.3.2.1 Zulagen

Zuschläge sind über die Grundvergütung hinausgehende tarifvertraglich oder arbeitsvertraglich festgelegte Entgeltanteile. Sie werden zum Teil auch als Zuschläge bezeichnet und dienen dazu,

- besondere Leistungen des Arbeitnehmers zu vergüten,
- ungünstige Arbeitsumstände auszugleichen,
- soziale Verhältnisse des Arbeitnehmers zu berücksichtigen.

Der *Rechtsanspruch* auf die Gewährung von Zulagen kann begründet sein durch:

- Gesetze,
- Tarifverträge,
- Betriebsvereinbarungen,
- Arbeitsverträge.

Entsprechend der Zwecksetzung der Zulagen kann unterschieden werden in:

- Zulagen für besondere Leistungen:
- Zulagen für ungünstige Arbeitsumstände:
- Zulagen aus sozialen Gründen

Während die Zulagen für besondere Leistungen und ungünstige Arbeitsumstände *leistungsbezogene Zulagen* sind, werden die Zulagen aus sozialen Gründen *ohne* jeden *Leistungsbezug* gewährt (Sozialzulagen).

8.3.2.2 Prämien und Provisionen

8.3.2.2.1 Prämien

Prämien sind besondere Vergütungen, die neben dem Grundlohn gezahlt werden. Sie können gewährt werden:

- für eine längere Zugehörigkeit im Unternehmen
- für bestimmte persönliche Leistungen bzw. Arbeitserfolge.

Bestimmte Arbeitserfolge werden durch die Prämien beim Prämienlohn berücksichtigt. Für die über der Normalleistung liegende Leistung werden vor allem

- Mengenleistungsprämien/ Quantitätsprämien
- Nutzungsprämien/ Nutzungsgradprämien
- Qualitätsprämien
- Ersparnisprämien gewährt, wie schon beschrieben.

Dazu können noch Termineinhalteprämien, Unfallverhütungsprämien oder Umsatzprämien kommen.

Weitere **Prämien, die keinen Bezug zum Prämienlohn** haben, sind beispielsweise:

- Prämien für Dienstjubiläen
- Prämien i. V. m. Geschäftsjubiläen
- Jahresabschlussprämien.

Sie stellen **Varianten der Gratifikationen** dar.

8.3.2.2.2 Provisionen

Die Provisionen beziehen sich auf eine genau messbare bzw. errechenbare Leistung, welche z.B. in der Handelspraxis der Umsatz ist.

Es gibt 4 verschiedene **Arten** von Umsatzprovisionen:

- die lineare Umsatzprovision:
⇒ hier wird ein fester Provisionsatz auf den vollen Umsatz gezahlt
- die degressive Umsatzprovision
⇒ mit zunehmendem Umsatz wird die Provision immer kleiner
- die progressive Umsatzprovision
⇒ mit zunehmendem Umsatz wird die Provision immer größer
- Umsatzprovision in Verbindung mit der Kundenzahl

8.3.2.3 Gratifikationen

Gratifikationen sind Vergütungen, die aus bestimmten Anlässen über die Grundvergütung der Arbeitnehmer hinaus gewährt werden. Sie dienen als **Belohnung** für in der Vergangenheit erbrachte Dienste und als **Ansporn** für zukünftig zu leistende Dienste. Die häufigsten Gratifikationen sind

- Weihnachtsgratifikation
- Urlaubsgratifikation
- Jubiläumsgratifikation.

8.3.2.4 Sonstige Zuwendungen

Die Arbeitgeber können den Arbeitnehmern theoretisch eine Fülle weiterer Zuwendungen gewähren. In der Praxis sind die Zuwendungen in den letzten Jahren aber deutlich begrenzt worden.

Zu den sonstigen Zuwendungen zählen als geldliche und geldwerte Leistungen:

- Mietzuschüsse
- Verpflegungszuschüsse
- Fahrtkostenzuschüsse
- Beihilfen bei Krankheit, Tod
- Deputate und verbilligte Einkäufe
- Nutzung einer Werkswohnung
- Private Nutzung des Dienstwagens
- Verbilligte Arbeitgeberdarlehen
- Vermögenswirksame Leistungen.

8.3.3 Erfolgsabhängige Vergütung

Es gibt 3 Arten der Erfolgs- und Vermögensbeteiligung:

- Leistungsbeteiligung
- Ertragsbeteiligung
- Gewinnbeteiligung

Bei der **Leistungsbeteiligung** werden die Mitarbeiter am Erfolg beteiligt, wenn eine vereinbarte Normalleistung erreicht oder überschritten wird.

Von **Ertragsbeteiligung** spricht man, wenn die Unternehmen ihre Mitarbeiter am Jahreserfolg beteiligen. Sie werden am Ertrag beteiligt, wenn eine bestimmte Ertragsgröße erreicht bzw. überschritten ist. Die Ertragsbeteiligung berücksichtigt die Einflüsse des Arbeitsmarktes.

Die **Gewinnbeteiligung** ist die in den Unternehmen am häufigsten verbreitete Form der Erfolgsbeteiligung. **Arten** der Gewinnbeteiligung sind die Ausschüttungsgewinnbeteiligung, die Substanzgewinnbeteiligung und die Bilanzgewinnbeteiligung.

8.3.4 Löhne ohne Leistung

Arbeitnehmer erhalten nicht nur Löhne für die von ihnen erbrachten Leistungen, sondern werden auch für Zeiträume bezahlt, in denen sie keine Leistungen erbringen. Diese Lohnanteile müssen Arbeitgeber auf Grund entsprechender Regelungen in Gesetzen, Tarifverträgen, Betriebsvereinbarungen und Arbeitsverträgen bereitstellen.

Löhne ohne Leistung werden in folgenden Fällen gezahlt:

- Krankheit
- Kuren und Heilverfahren
- persönliche Verhinderungen
- Urlaub
- Feiertage
- Annahmeverzug
- Betriebsrat
- Löhne ohne Leistung können auch bei bezahlten Pausen, Betriebs- und Abteilungsversammlungen und Kurzarbeit anfallen.