

Personalmanagement

Ausbildung zum Technischen Betriebswirt

(ohne Gewähr – vor allem auf Vollständigkeit)

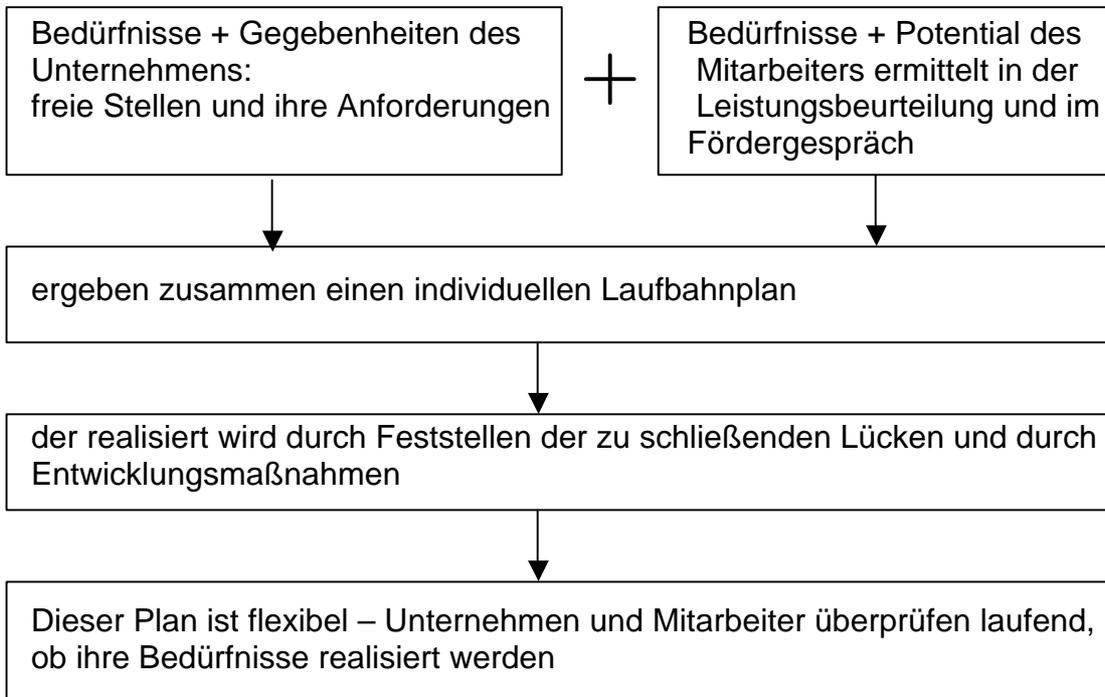
1 Inhaltsverzeichnis

1	Inhaltsverzeichnis	2
2	Größen und Ablauf der Mitarbeiterplanung.....	4
3	DEFINITIONEN:	4
4	ZIELE DES PERSONALWESENS	6
5	ZIELBEZIEHUNGEN	6
6	Aufgaben des Personalwesens	7
7	Organisation des Personalwesens	7
8	Personalplanung als Individualplanung	8
9	Zeitliche Dimension der Personalplanung	10
10	PERSONALEINSATZPLANUNG	10
11	FORMEN DER ARBEITSSTRUKTURIERUNG	11
12	SENKUNG DER PERSONALKOSTEN.....	11
13	VERFAHREN ZUR PROGNOSE DES BRUTTOPERSONALBEDARFS.....	11
14	BRUTTOPERSONALBEDARF → NETTOPERSONALBEDARF	13
15	PERSONALBESCHAFFUNG.....	13
16	Beschaffungsmarktforschung zur Informationsgewinnung.....	13
17	INTERNER BESCHAFFUNGSMARKT	14
18	INTERNE STELLENAUSSCHREIBUNG	15
19	EXTERNER BESCHAFFUNGSMARKT.....	16
20	PERSONALLEASING (= LEIHARBEITER).....	17
21	BEARBEITUNG VON BEWERBUNGSUNTERLAGEN.....	19
22	BEWERBUNGSGESPRÄCH	20
23	ARBEITSVERTRAG.....	22
24	Bestandteile des Arbeitsvertrag	23
25	Mitwirkung des Betriebsrates bei der Personalbeschaffung.....	24
26	EINSTELLUNG / VERSETZUNG	26
27	ARBEITSUNFÄHIGKEIT - KRANKHEIT	27
28	BEENDIGUNG DES ARBEITSVERHÄLTNISSES.....	27
29	BEENDIGUNG DES ARBEITSVERHÄLTNISSES - Kündigung.....	27
30	BETRIEBLICHE AUSBILDUNG	28
31	BERUFLICHE WEITERBILDUNG.....	29
32	ORGANISATIONSFORMEN BERUFLICHER BILDUNGSARBEIT	30
33	Beteiligungsrechte des Betriebsrat in Fragen der Berufsbildung.....	31

34	BETRIEBLICHE WEITERBILDUNG – VORGEHENSWEISE	32
35	BILDUNGSBEDARFSPLANUNG.....	34
36	MAßNAHMEN zur BETRIEBLICHEN BILDUNGSARBEIT.....	34
37	BILDUNGSERFOLGSKONTROLLE	37
38	ENTGELTPOLITIK Grundlagen	37
39	Betriebsrat UND ENTGELTPOLITIK, EINWIRKMÖGLICHKEIT	38
40	ENTGELTFORMEN IM ÜBERBLICK.....	38
41	Zeitlohn	39
42	AKKORDLOHN	39
43	PRÄMIENLOHN.....	40
44	AUFBEREITUNG PERSONALKOSTEN.....	41
45	BETRIEBLICHE SOZIALLEISTUNGSPOLITIK.....	42
46	MITBESTIMMUNG UNTER BERÜCKSICHTIGUNG DES ARBEITS- UND SOZIALRECHTS.....	45
47	ARBEITSRECHT	45
48	BETRIEBSVERFASSUNGSGESETZ	46
49	Beteiligung des Betriebsrat an betriebl. Entscheidungen	47
50	Beteiligung des Betriebsrat in sozialen Angelegenheiten.....	47
51	Beteiligung des Betriebsrat in arbeitsorgan. Angelegenheiten	47
52	Beteiligung des Betriebsrat in personellen Angelegenheiten	48
53	Grade der Mitbestimmung des Betriebsrat.....	48
54	ENTSCHEIDUNGSFELDER MITBESTIMMUNG DES Betriebsrat	49
55	TARIFVERTRAG	50
56	ENTGELTTARIFVERTRAG.....	51
57	MANTELTARIFVERTRAG	52
58	PERSONALBEURTEILUNG	52
59	BEURTEILUNGSVERFAHREN	53
60	AUFBAU PERSONALBEURTEILUNGSSYSTEM.....	54
61	BEURTEILUNGSGESPRÄCH	55
62	BETEILIGUNGSRECHTE DES Betriebsrat bei PERSONALBEURTEILUNG	56
63	PROBLEME DER PERSONALBEURTEILUNG.....	56

PERSONALMANAGEMENT

2 Größen und Ablauf der Mitarbeiterplanung



3 DEFINITIONEN:

- **Personalwirtschaft**
 - o befasst sich mit der betriebswirtschaftlichen Versorgung der Unternehmen mit geeigneten Mitarbeitern
 - o Personal = alle die im Unternehmen arbeiten
 - o Wirtschaft = Geld verdienen

- **Personalwesen**
 - o Organisationseinheit (Abteilung, Bereich, Personalstelle), welche konkret die Aufgaben der Personalwirtschaft ausführt

- **Personalpolitik**
 - o Bestandteil der Unternehmenspolitik
 - o Kernpunkt = Verknüpfung von Mitarbeiterbedürfnissen und Unternehmerinteressen
 - o vergangenheitsbezogen → Aufwand und Erträge für Personalarbeit bilanziert
 - o gegenwartsbezogen → Vorgaben in Tagesgeschäft übertragen
 - o zukunftsbezogen → Personalplanung eingebettet in Unternehmensgrundsätze

- **Personalplanung**
 - unter Berücksichtigung von internen und externen Einflüssen Maßnahmen für die Umsetzung der personalpolitischen Ziele vorzudenken

- **Personalmanagement (= Personalführung)**
 - Mitarbeiter zielorientiert beeinflussen
 - indirekt über geeignete Unternehmensorganisation
 - direkt über geeigneten Führungsstil

- **Personalmarketing**
 - Betrachtung des Personalbeschaffungsmarktes
 - Durchführung von Maßnahmen um Präferenzen bei potentiellen Mitarbeitern zu schaffen, dadurch Beschaffung und Auswahl erleichtern

- **Personalorganisation**
 - betrachtet Mitarbeiter als Bestandteil der Unternehmensstruktur nach den Organisationsmerkmalen Quantität und Qualität und betreibt deren optimalen Einsatz
 - findet im Rahmen des Personaleinsatzes in der jeweiligen Abteilung dezentral statt bzw. zentrale Umsetzung durch Personalabteilung

- **Personalverwaltung**
 - fokussiert Betrachtungsweise auf rein administrative Tätigkeiten (Abrechnung, Statistik, etc.)

4 ZIELE DES PERSONALWESENS

Sachziele des Personalwesens	
Bereitstellung der erforderlichen personellen Kapazität zur Erreichung des Organisationsziels a) in quantitativer Hinsicht b) in qualitativer Hinsicht (nach Leistungsfähigkeit und –bereitschaft)	
zur rechten Zeit am rechten Ort	
→ Die richtigen Mitarbeiter = qualitativer Aspekt → in der richtigen Anzahl = quantitativer Aspekt → zur richtigen Zeit = zeitlicher Aspekt → am richtigen Ort = örtlicher Aspekt	
unter Berücksichtigung von Wirtschaftlichkeit und Rentabilität als Beurteilungskriterien für die Effizienz personalwirtschaftlicher Maßnahmen	Unter Berücksichtigung der menschlichen Erwartungen (wie Sicherheit, Zufriedenheit, usw.) als Voraussetzung für den sozialen Bestand des Betriebes
	- Bedürfnisse der Mitarbeiter - Unternehmensinteressen
ökonomisch	sozial
Formalziele des Personalwesens	

5 ZIELBEZIEHUNGEN

- **Zielkonkurrenz / -konflikt**
 - wirtschaftliche und soziale Ziele können nicht gleichzeitig verwirklicht werden
 - = REGELFALL !!!
 - Bsp: Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen bedeutet Geldausgaben
Verweigerung von Ausgaben führt zu Unzufriedenheit

- **Zielindifferenz**
 - verschiedene Zieldimensionen sind unabhängig voneinander
 - sie behindern noch ergänzen sich
 - Bsp: Flexibilisierung der Arbeitszeit hat keinen Einfluß auf Personalkosten

- **Zielkomplementarität**
 - soziale und wirtschaftliche Ziele ergänzen sich
 - = IDEALFALL !!!
 - Bsp: Leistungslohn
Betriebliches Vorschlagswesen

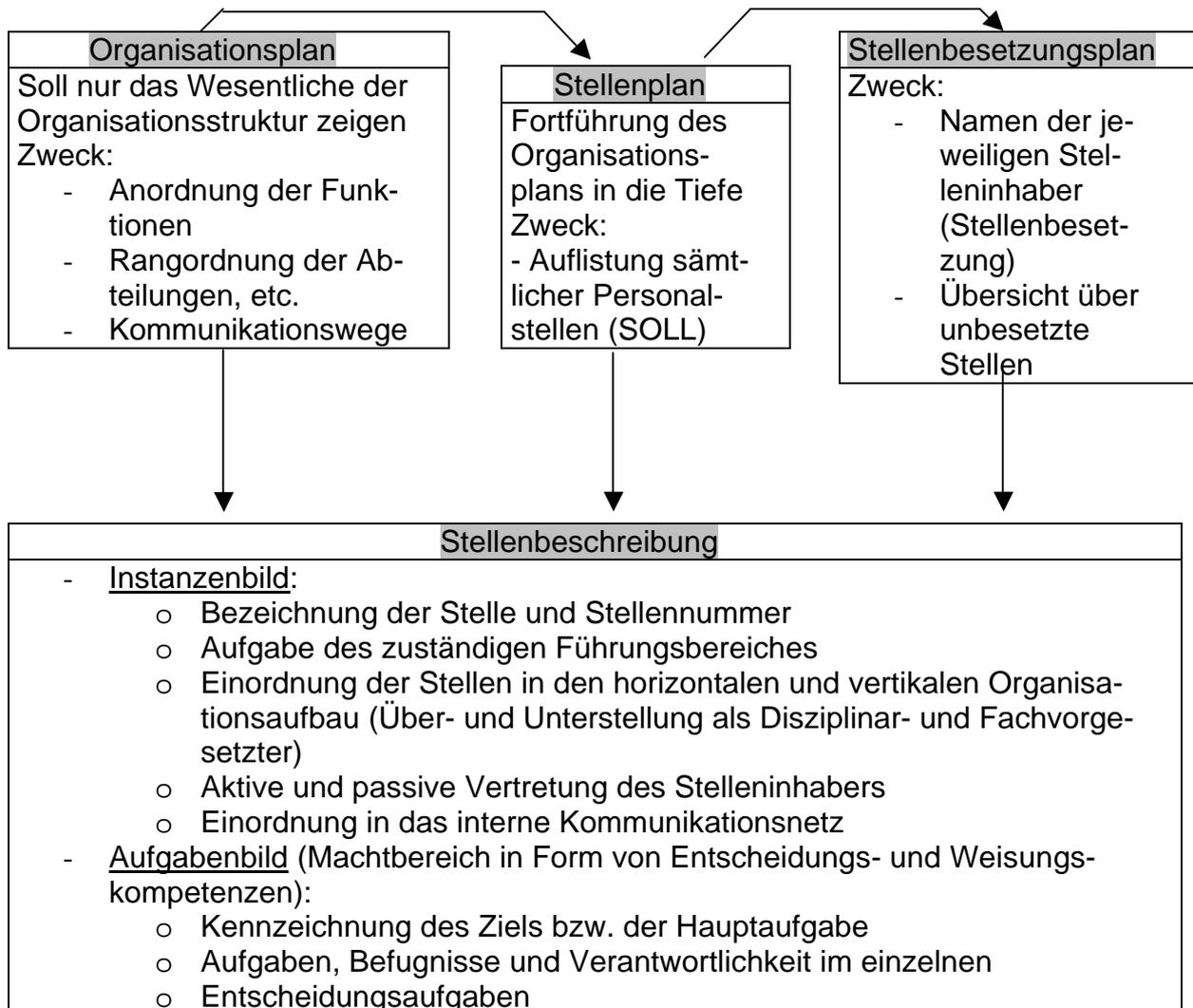
6 Aufgaben des Personalwesens

1. Organisation
2. Personalplanung
3. Aus- und Fortbildungswesen
4. Personalbeschaffung, -auswahl und -betreuung
5. Entlohnungsfragen
6. Disziplinarwesen
7. Sozialwesen
8. Betriebliches Vorschlagswesen
9. Leistungs- (Mitarbeiter-) Beurteilung
10. Arbeitnehmersvertretungen
11. Arbeitsschutz und Sicherheitswesen

7 Organisation des Personalwesens

- **Personalarbeit als Linienaufgabe**
 - o Personalabteilung hat
 - Entscheidungskompetenz
 - Anweisungsbefugnis
 - Sanktionsgewalt (Personalleiter entscheidet, ob Bewerber eingestellt wird)
 - o Vorteile:
 - klare Über- / Unterordnung für jeden ersichtlich
 - Informationsfluss klar, gezielte Kommunikation
 - einheitliche berechenbare Entscheidungen
 - o Nachteile:
 - starres, unflexibles System
 - mögliche lange „Dienstwege“ auch für Informationen mit der Folge von Zeitverzögerungen
- **Personalarbeit als Stabsaufgabe**
 - o hat lediglich beratenden Charakter und bereitet Entscheidungen (fachlich) vor
 - o hat keine Entscheidungskompetenz
 - o Linienvorgesetzter trifft Entscheidung über Einstellung des Bewerbers
 - o Vorteile:
 - Entwicklung von Entscheidungsalternativen im „druckfreien“ Raum
 - Entlastung von Führungsinstanzen
 - Entscheidungen werden von Experten vorbereitet

- Nachteile:
 - Stäbe üben keinen direkten Einfluss auf Entscheidungen aus
 - mögliche Probleme in der Koordination zwischen Stab und Linie
 - „unrealistische“ Vorschläge der Stäbe, da diese Entscheidungen in der Linie nicht durchsetzen müssen
 - schlechtes Image von Stabsstellen erschwert Rekrutierung von geeigneten Mitarbeitern



8 Personalplanung als Individualplanung

Ausgangspunkt für Individualplanung bilden:

- Stellenbesetzungsplan des Unternehmens (Information über geplante, vakante und besetzte Stellen)
- Stellenbeschreibungen (aktuelle Arbeitsinhalte und Anforderungen dokumentiert)

Darüber hinaus sind bereits feststehende oder zu erwartende zukünftige Entwicklungen in die Planungen einzubeziehen, z.B.:

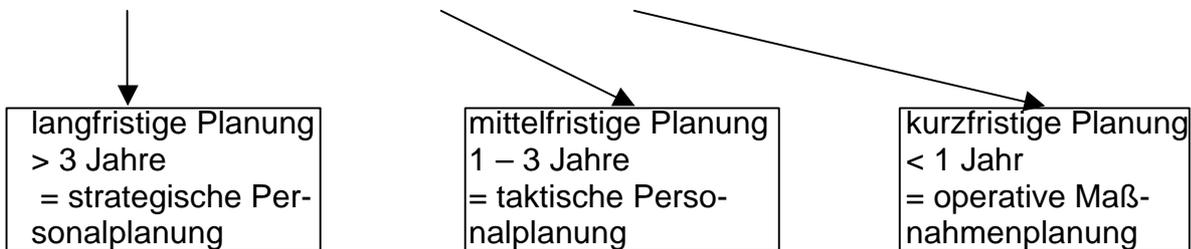
- Stellen werden neu eingerichtet bzw. ersatzlos gestrichen
- Arbeitsaufgaben innerhalb einzelner Stellen ändern sich (neue Technologien oder Arbeitsablauforganisation)
- bisherige Stellen werden zusammengefasst oder geteilt

Individualplanung tritt in den Unternehmen in verschiedenen Erscheinungsformen auf.

- Laufbahnplanung
 - o für Mitarbeiter ergeben sich klar umrissene Perspektiven für Entwicklung im Unternehmen
 - o Leistungsbeurteilung spielt eine Rolle, ob aufgezeigte Perspektiven zum Tragen kommen
 - o Laufbahnplanung unterscheidet:
 - Fachlaufbahn → Spezialitätentum, häufig in Stäben
 - Führungslaufbahn → Linienstellen verbunden mit Führungsverantwortung gegenüber Mitarbeitern
- Besetzungsplan
 - o Hilfsmittel der Besetzungsplanung ist die Stellenbesetzungsliste, sie gibt Auskunft darüber, welche Stellen ab wann / bis wann mit welchem Mitarbeiter besetzt sind. Sie führt Eintritte / Austritte auf, insbesondere aber Nachfolge- und Stellvertreterregelungen
- Entwicklungsplanung
 - o Der Mitarbeiterbezogene Entwicklungsplan enthält Angaben über:
 - das Entwicklungsziel
 - Entwicklungsinhalte (noch zu erwerbende Kompetenzen)
 - Entwicklungsmaßnahmen, die der Mitarbeiter zu durchlaufen hat
 - Entwicklungszeiten
 - Entwicklungskontrolle
 - o Entwicklungslinien können horizontal (gleiche Hierarchieebene) oder vertikal (Beförderung auf höhere Ebene) verlaufen
 - o beide Arten von Laufbahnen können mit monetären oder nicht-monetären Anreizen gekoppelt sein
- Einarbeitungsplanung
 - o Die Einarbeitung eines Mitarbeiter umfasst i.d.R. alle Kompetenzbereiche:
 - Fach- / Sachkompetenz → erlernen neuer Fakten und Sachverhalte, Erwerb von Wissen
 - Methodenkompetenz → erlernen von Methoden, Techniken, Vorgehensweisen (z.B. Rhetorik, etc.)

- Persönlichkeits- / Sozialkompetenz → Bewältigung von Herausforderungen im zwischenmenschlichen Bereich
- Einarbeitungspläne enthalten:
 - detaillierte Informationen über zu erlernende Arbeitsverrichtungen
 - flankierende Maßnahmen
 - Schulungs- und Trainingsmaßnahmen
 - Projektbesprechungen, Konferenzen, Tagungen
 - Besuche und Besichtigungen
 - Praktika und job-rotation
 - Erfahrungen der Mitarbeiter im individuellen Einarbeitungsplan, etc.

9 Zeitliche Dimension der Personalplanung



Einflußgrößen:

- technische Änderungen
 - Tarifverträge
- spielen eine Rolle

10 PERSONALEINSATZPLANUNG

Gegenstand der Personaleinsatzplanung ist die Zuordnung der im Unternehmen beschäftigten Mitarbeiter zu den einzelnen Stellen.

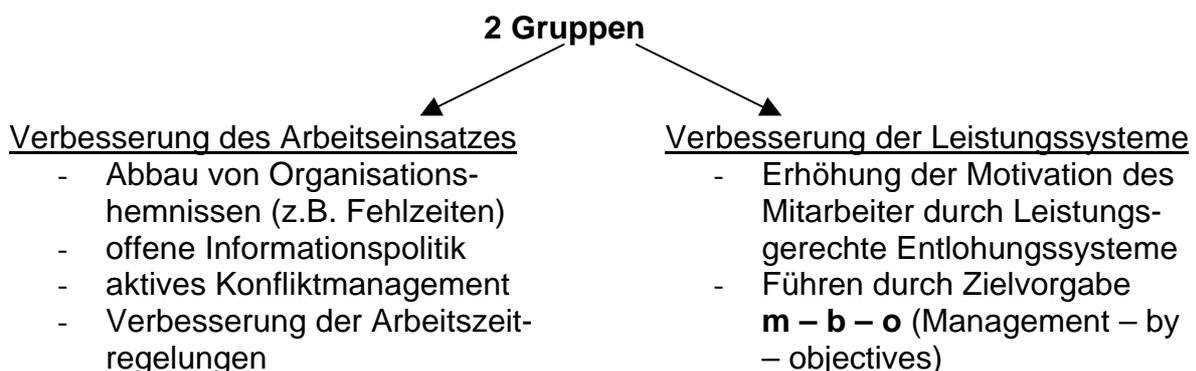
Um einen optimalen betrieblichen Ablauf zu gewährleisten müssen die Anforderungen der Stellen mit den Fähigkeiten, Bedürfnissen und Entwicklungspotenzialen der jeweiligen Mitarbeiter in Deckung gebracht werden.

→ Passung zwischen Mensch und Stelle !!!

11 FORMEN DER ARBEITSSTRUKTURIERUNG

Arbeitsplatzzerweiterung	
<u>job – rotation</u> vorgegebene rotierende Form des Arbeitswechsels	
individuelle Arbeiterweiterung	
Aufgabenvergrößerung <u>job – enlargement</u> quantitative	Aufgabenanreicherung <u>job – enrichment</u> qualitative
<i>Vergrößerung des Aufgabenbereichs</i>	
Selbststeuerung	
individuelle Selbstregulation freie Wahl von Arbeitsformen und – modellen	teilautonome Arbeitsgruppen kollektive Formen der Gruppenautonomie in Form der <ul style="list-style-type: none"> - Selbstregulation - Selbstbestimmung - Selbstverwaltung

12 SENKUNG DER PERSONALKOSTEN



13 VERFAHREN ZUR PROGNOSE DES BRUTTOPERSONALBEDARFS

- Schätzverfahren
 - o Personalbedarf aufgrund der persönlichen Erfahrung der Führungskraft und der geplanten Vorhaben geschätzt
 - o ohne großen Aufwand möglich
 - o am ehesten bei Klein- und Mittelbetrieben zur Kurz- und Mittelfristigen Bedarfsplanung

- Globale Bedarfsprognose
 - o grobes Annäherungsverfahren
 - o aus Vergangenheitswerten werden Schlüsse für zukünftige Entwicklung gezogen
 - o Rechenverfahren:
 - Trendextrapolation
 - Regressions- und Korrelationsrechnung
 - o mögliche Trendumschwünge nicht erkannt und berücksichtigt
- Kennzahlmethode
 - o einfache Anwendung und universell einsetzbar
 - o daher weit verbreitet
 - o nachteilig → Vergangenheitswerte zugrunde gelegt
 - o häufigste Kennzahl → Arbeitsproduktivität mit all ihren branchenspezifischen Spielarten (z.B. Umsatz pro Kopf, Stunden pro Tonne Stahl, etc.)
 - o Beispiel:
 - 4000 Materialentnahmen pro Monat im Lager
 - 10 Minuten Bearbeitungszeit pro Vorgang
 - monatl. Arbeitszeit eines Mitarbeiter = 160 Stunden
 - Verteilzeitfaktor = 1,2
 - Reservebedarf = 20 %
 - Berechnung **Bruttopersonalbedarf**:

$$\frac{\text{Arbeitsmenge} * \text{Bearbeitungsdauer.pro.Vorgang} * \text{Verteilzeitfaktor}}{\text{Arbeitszeit.pro.Mitarbeiter}}$$

$$\frac{4000 * 10 * 1,2}{160 * 60} = 5 \rightarrow \text{Bruttopersonalbedarf} \rightarrow \text{davon 20\% =}$$

1 Mitarbeiter =
Reservebedarf

$$\text{Reservebedarf 20 \%} \rightarrow 5 * 120 \% = \underline{6 \text{ (Mitarbeiter)}}$$

- Analytische Verfahren der Personalbemessung (=Personalvorgabesystem)
 - o Genauigkeit steht und fällt mit der Genauigkeit der zugrundeliegenden Basisdaten (= Ergebnis arbeitswissenschaftlicher Methoden, z.B. REFA, MTM)
 - o führt häufig zu Kennzahlen / Bemessungsrelationen zwischen betrieblichen Kennzahlen und benötigter Mitarbeiterzahl
- Stellenplanmethode
 - o genehmigte Stellenplan stellt Personalstruktur des Unternehmens grafisch dar
 - o enthält aktuelle und zukünftige Arbeitsplätze
 - o Vakanzen und Personalüberdeckungen erkennbar

14 BRUTTOPERSONALBEDARF → NETTOPERSONALBEDARF

- Bruttopersonalbedarf = Einsatzbedarf + Reservebedarf
 - o Einsatzbedarf, abhängig von z.B.:
 - Absatzplan
 - Produktionsplan
 - Tarifvertrag
 - Organisation, etc.
 - o Reservebedarf, abhängig von z.B.:
 - Urlaub
 - Krankenstand
 - sonst. Fehlzeiten
 - Einarbeitungszeit
 - Freistellungen
- Personalbestand (Ist – Bestand)
 - o Bestand zum Zeitpunkt der Planerstellung
 - o – voraussichtliche Abgänge (Fluktuation, Pensionierung)
 - o + voraussichtliche Zugänge
- Nettopersonalbedarf = Bruttopersonalbedarf – Personalbestand
 - o > 0 → Beschaffungsbedarf
 - o = 0 → Ideale Auslastung
 - o < 0 → Personalüberdeckung

15 PERSONALBESCHAFFUNG

- Personalbeschaffung hat die sich aus der Berechnung des Nettopersonalbedarfes ergebende Anzahl geeigneter Mitarbeiter zum zweckmäßigen Zeitpunkt bereitzustellen (Beseitigung personeller Unterdeckung)
 - Die richtigen Mitarbeiter in der richtigen Anzahl zur richtigen Zeit am richtigen Ort
- **Wichtigsten Personalaufgaben** (Teilengpässe ein Zeiten hoher Arbeitslosigkeit, geeigneten Bewerber aus einer Vielzahl Bewerbungen rausfiltern = Personaleinstellung ist immer Investition !!)
- Personalbeschaffung ist ein sozialer Prozess
- initiiert Rationalisierungsplanung (technisch und organisatorisch), wenn Engpässe nicht verhindert werden können bzw. stimuliert Personalweiterentwicklung
- Auslöser für Beschaffungsaktivitäten seitens der Personalabteilung ist immer die Personalanforderung einer Führungskraft

16 Beschaffungsmarktforschung zur Informationsgewinnung

- Arbeitsmärkte (Grobgliederung)
 - o unternehmensintern
 - mit Personalbewegung = Versetzung
 - ohne Personalbewegung = Überstunden
 - o unternehmensextern
 - Aktiv = Anzeigen schalten, etc.
 - Passiv = Bewerber kommen von selber
- mögliche Abgrenzungen externer Arbeitsmärkte:

- regionale / geografische Aufgliederung
- (formale) Qualifikation der gesuchten Mitarbeiter
- Alter
- Geschlecht
- Branche
- saisonale Aspekte, etc.
- Beschaffungspotential externer Arbeitsmärkte :
 - offenes Beschaffungspotential (Arbeitskräfte können beginnen, ohne das ein anderer Arbeitsplatz frei wird, z.B. Arbeitslose)
 - latent offenes Beschaffungspotential (Arbeitskräfte haben noch lose Bindung an aktuellen Arbeitsplatz → HEAD HUNTING !!)

17 INTERNER BESCHAFFUNGSMARKT

Beschaffungsmaßnahmen im Innenmarkt

- Sofortmaßnahmen
 - interne Stellenausschreibung
 - direkte Anfrage bei einzelnen Mitarbeitern, nach gezielter Durchsicht von Personalakten bzw. persönliche Kenntnis der Eignung
- vorübergehende Maßnahmen
 - Mehrarbeit
 - Arbeitszeitverschiebungen mit Freizeitausgleich (Arbeitszeitflexibilisierung)
 - Urlaubsverschiebungen / Urlaubssperre
 - zeitlich begrenzte Umstellung Teilzeit auf Vollzeit
 - Aufschieben von Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen
- längerfristige Maßnahmen
 - Einstellung / Übernahme nach der Ausbildung
 - Einsatz als Resultat von Personalentwicklungs- und Personalfördermaßnahmen
 - Einsatz anhand von Nachfolgeplanungen
 - Auswertung von Mitarbeiterbeurteilungen
 - Auswertung von Vormerkdateien
- Vorteile:
 - notwendige Informationen über Mitarbeiter liegen bereits vor
 - Aufstiegschancen steigern Motivation
 - Mitarbeiter kennt Unternehmen, soziale Eingliederung entfällt
 - Besetzung kann schneller und günstiger erfolgen
 - Entgeltgefüge des Unternehmens wird nicht gestört
- Nachteile
 - geringe Auswahlmöglichkeit unter den Interessenten
 - Gefahr der Betriebsblindheit
 - ggf. höhere Fortbildungs- und Einarbeitungskosten
 - zu starke Kollegenbindung → mangelnde Akzeptanz bei Besetzung von Führungspositionen
 - „Besetzungsautomatismus“ aufgrund langjähriger Betriebszugehörigkeit
 - Verlagerung des Bedarfs von einer Planstelle zur anderen
 - „Wegloben“ oder Blockaden durch aktuellen Vorgesetzten

18 INTERNE STELLENAUSSCHREIBUNG

- Betriebsrat kann verlangen, dass vakante Positionen innerbetrieblich ausgeschrieben werden (§93 BetrVG), dies gilt:
 - o allgemein, also für alle zu besetzenden Positionen
 - o nur für bestimmte Arten von Tätigkeiten / Positionen
 - o für eine einzelne konkret zu besetzende Position
- Betriebsrat kann externe Besetzung einer Stelle ablehnen, wenn trotz Anforderung keine innerbetriebliche Stellenausschreibung erfolgt ist,
- Betriebsrat kann keine interne Besetzung fordern
- Positionen für leitende Angestellte müssen nicht innerbetrieblich ausgeschrieben werden, da für leitende Angestellte das BetrVG allgemein nicht greift
- Stellenausschreibung erfolgt z.B.:
 - o als Aushang am schwarzen Brett
 - o in der Mitarbeiter- / Werkszeitung
 - o als Rundschreiben
 - o als Beilage zur Entgeltabrechnung
 - o als mündliche Aussage bei Betriebsversammlungen, Abteilungsbesprechungen
 - o auf jeden Fall so, dass jeder Mitarbeiter die Möglichkeit hat davon zu erfahren
- interne Stellenausschreibung soll möglichem Interessenten alle benötigten Informationen liefern, z.B.:
 - o konkrete Arbeitsaufgabe
 - o Vollmachten
 - o fachliche und persönliche Voraussetzungen
 - o zugehörige Abteilung und Vorgesetzter
 - o Zeitpunkt der geplanten Besetzung
 - o Stundenumfang und Lage der Arbeitszeit (Voll-/Teilzeit, Schicht)
 - o Eingruppierung
 - o zuständige Personalabteilung und Ansprechpartner
 - o Kennnummer der Anzeige
- Spielregeln oft in Betriebsvereinbarungen geregelt (Auswahlrichtlinien, §95 BetrVG)
- bei Wahl eines internen Bewerbers → Versetzung (§95 BetrVG) = Zuweisung eines anderen Arbeitsbereiches
- Versetzung stellt personelle Einzelmaßnahme dar und unterliegt Mitbestimmungsrecht des Betriebsrat (§99 BetrVG)

19 EXTERNER BESCHAFFUNGSMARKT

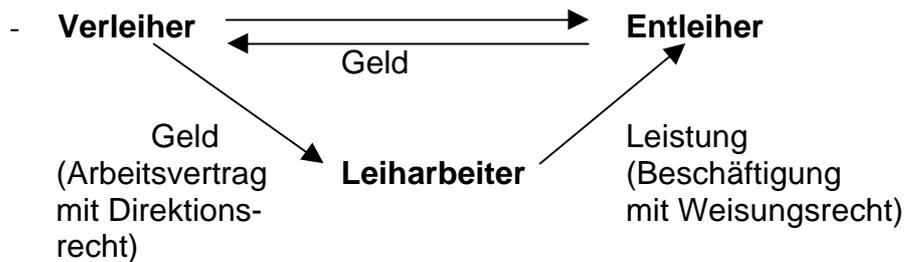
- Vorteile (= Nachteile interner Markt)
 - o große Bewerberzahl
 - o neue Impulse für Betrieb durch Externen
 - o leichtere / höhere Akzeptanz des Externen
 - o Einstellung deckt Personalbedarf direkt
 - o Imagewerbung für das Unternehmen
- Nachteile
 - o höhere Beschaffungskosten und längere Beschaffungszeit
 - o mögl. negative Auswirkung auf Motivation und Betriebsklima
 - o Gefährdung der Entgeltstruktur
 - o Blockade möglicher Aufstiegspositionen
- zu ergreifende Maßnahmen hängen ab von:
 - o Arbeitsmarktsituation
 - o Bedeutung der zu besetzenden Position
 - o erforderlichen Qualifikation des neuen Mitarbeiter
 - o Dringlichkeit des Bedarfs
 - o zur Verfügung stehenden Budget
- mögliche Beschaffungsquellen:
 - o Arbeitsamt / Arbeitsverwaltung
 - kostenloses Dienstleistungsangebot der Bundesanstalt für Arbeit
 - Berufsberatung und Vermittlung von Arbeitskräften
 - Qualifikation von Arbeitssuchenden
 - o Private Arbeitsvermittlung
 - neue Variante der Personalbeschaffung (seit 01.09.1994 gesetzlich zulässig)
 - meist von Mittelständlern genutzt (ca. 50% der Kunden)
 - o Personalberatungen (HEAD HUNTER)
 - Dienstleistungen vielfältig, z.B.:
 - reines Entgegennehmen von Bewerberunterlagen unter Beachtung möglicher Sperrhinweise (Briefkastenfunktion)
 - Gestaltung und Schaltung von Stellenanzeigen
 - Analyse der Arbeitsaufgaben im Betrieb
 - Erstellung einer Stellenbeschreibung mit einschlägigen Arbeitsanweisungen und einem Anforderungsprofil
 - Sichtung und Vorauswahl der Bewerbungen
 - Durchführung von Bewerbungsinterviews und Eignungstests (Assesment Center)
 - zusätzliche Mitwirkung bei Anstellungsbedingungen
 - Erstellung und Begleitung einer Einarbeitung
 - Outplacement (= „Rausbeförderungsberatung“ nach Kündigung), wenn Kandidat Erwartungen nicht erfüllt
 - o Stellenanzeigen
 - häufigste Art der Personalbeschaffung
 - Vorüberlegungen:

- Anzeigenträger (regionale / überregionale Tageszeitung, Internet, Fachpresse, TV, etc.)
- offene Stellenanzeige / Chiffreanzeige
- Chiffreanzeige, Gründe:
 - zu besetzende Stelle aktuell noch besetzt
 - Mitbewerber sollen nichts davon wissen
 - Arbeitsmarkt soll nicht erkennen, dass die selbe Stelle mehrfach in kurzer Zeit ausgeschrieben war
- Gestaltung:
 - **AIDA** (Aufmerksamkeit – Interesse – Drang – Aktivität)
 - **5 W**
 - Wir sind
 - Wir haben
 - Wir suchen
 - Wir bieten (Sozialleistungen, Extras)
 - Wir bitten um
- Stellenanzeigenerfolgskontrolle (Kennzahlen), z.B.:
 - Anzahl der eingegangenen Bewerbungen
 - Anzahl der eingegangenen tauglichen Bewerbungen
 - %-Satz der tauglichen an gesamten Bewerbungen
 - Gehaltserwartungen
 - tatsächlich eingestellte Bewerber
 - nach 5 Jahren noch tätige Mitarbeiter
- Reaktion auf Stellengesuche
- Kontakte zu Bildungseinrichtungen
- Aushänge an Werkstoren
- Tag der offenen Tür
- „Mund zu Mund“ – Propaganda
- Postwurfsendung
- Personalleasing

20 PERSONALLEASING (= LEIHARBEITER)

- zunehmende Bedeutung in den letzten Jahren
- Maßnahme eines kurzfristigen und/oder zeitlich begrenzten Personalbedarfs
- Vorteile:
 - geringere Personalbeschaffungs- und –verwaltungskosten
 - geringeres Risiko der Fehleinschätzung
 - keine Lohnfortzahlung im Krankheitsfall
 - kurzfristige Verfügbarkeit
 - keine lange Bindung
- Nachteile:
 - kein eingearbeitetes Personal zur Verfügung
 - häufiger Personalwechsel
 - größerer Einarbeitungs- und Kontrollaufwand
 - Know-How wird nach außen getragen

Entleihvertrag



Im Rahmen eines Personalleasing werden (Leih-)Arbeitnehmer von einer Verleihfirma (=Leasingbetrieb) dem Entleiher bzw. Auftraggeber gegen Zahlung eines Entgeltes überlassen.

- Schutz der Leiharbeitnehmer im **Gesetz zur Regelung der gewerbsmäßigen Arbeitnehmerüberlassung (AÜG – 1972, Seite 499 ArbG)**
 - o Erlaubnis zur Arbeitnehmerüberlassung durch Arbeitsverwaltung (= Arbeitsamt)
 - o Vertrag zwischen Ver- und Entleiher in Schriftform zwingend
 - o Arbeitnehmer nicht länger als neun Monate bei einem Entleiher
 - o Arbeitsvertrag zwischen Verleiher und Leiharbeitnehmer grundsätzlich unbefristet
 - o Entleiher haftet selbstschuldnerisch für Erfüllung der Zahlungsverpflichtung durch den Verleiher
- Personalleasing-Firma
 - o schließt mit Zeitarbeitnehmer einen (unbefristeten) Arbeitsvertrag
 - o zahlt dem Zeitarbeitnehmer ein regelmäßiges Entgelt
 - o führt für den Zeitarbeitnehmer folglich auch Sozialabgaben (Steuern und Versicherung) ab
 - o übt gegenüber dem Zeitarbeitnehmer Direktionsrecht aus
 - o schließt mit dem Entleih-Unternehmen einen Arbeitnehmerüberlassungsvertrag ab
- Entleih-Unternehmen
 - o schließt seinerseits mit dem Personalleasing-Unternehmen einen Arbeitnehmerüberlassungsvertrag ab
 - o zahlt vereinbarte Leasinggebühr an die Personalleasing-Firma
 - o erteilt dem Zeitarbeitnehmer am Arbeitsplatz lediglich Anleitung im Einzelfall
- Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrecht des Betriebsrat
 - o Zeitarbeitnehmer kann nicht in Betriebsrat gewählt werden (**§14 AÜG – 2/1**)
 - o
 - o Zeitarbeitnehmer darf Sprechstunden des Betriebsrat bzw. Betriebsversammlungen besuchen (**§14 AÜG – 2/2**)
 - o Die **§§ 81 (Unterrichtungs- und Erörterungspflicht des Arbeitgebers), 82 – 2 (Anhörungs- und Erörterungsrecht des Arbeitnehmer), 84 (Beschwerderecht), 85 (Behandlung von Beschwerden durch Betriebsrat) und 86 (Ergänzende Vereinbarungen) des BetrVG** gelten im Entleiherbetrieb auch in Bezug auf die dort tätigen Zeitarbeitnehmer (**§14 AÜG – 2/3**)
 - o Vor der Übernahme eines Zeitarbeitnehmer zur Arbeitsleistung ist der Betriebsrat des Entleiherbetriebes nach **§99 des BetrVG (Mitbestimmung bei personellen Einzelmaßnahmen)** zu beteiligen

21 BEARBEITUNG VON BEWERBUNGSUNTERLAGEN

- Analyse und Bewertung der Bewerberunterlagen
 - o A – B – C – Analyse
 - o Analyse des Bewerberschreibens
 - Optik
 - Gliederung
 - Sprache / Sprachstil
 - Umfang (knapp)
 - Vollständigkeit
 - Name, Anschrift, Tel.
 - Anrede / Betreff
 - Bezug zur Anzeige
 - Darstellung der derzeitigen Tätigkeit
 - Ab wann verfügbar (Kündigungsfrist)
 - o Lebenslaufanalyse
 - o Zeugnisanalyse
 - o Prüfung der Referenzen
 - o Lichtbildanalyse
 - o Prüfung des Personalfragebogens
 - o Analyse von Arbeitsproben
- Vorstellungsgespräch
 - o Analyse des Ausdrucksverhaltens
 - o Analyse des Leistungsverhaltens
 - o Analyse des Sozialverhaltens
- Gruppendiskussion
 - o Analyse des Ausdrucksverhaltens
 - o Analyse des Leistungsverhaltens
 - o Analyse des Sozialverhaltens
- Assessment Center
 - o Analyse des Verhaltens mehrerer Bewerber in verschiedenen praxisbezogenen Leistungssituationen
- Testverfahren
 - o Leistungstests
 - o Intelligenztests
 - o Charakter- / Persönlichkeitstests
- Graphologisches Gutachten
 - o Analyse des Persönlichkeitsbildes
 - o Analyse des Leistungsbildes
 - o Analyse der Leistungsstörungen

22 BEWERBUNGSGESPRÄCH

- Ziel
 - persönlichen Eindruck vom Bewerber gewinnen
 - Eignungspotential des Bewerbers erkennen
 - Wünsche, Interessen und Vorstellungen des Bewerbers abfragen
 - Bewerber Information über Unternehmen geben
 - insgesamt beim Bewerber positiven Eindruck bewirken
- Beobachten
 - Ausdrucksverhalten
 - Mimik, Gestik, Sprachstil, etc.
 - Leistungsverhalten
 - Stressresistenz
 - Organisationsgeschick
 - Methodenbeherrschung, etc.
 - Sozialverhalten
 - Kooperationsfähigkeit
 - Kritikfähigkeit
 - Kommunikationsfähigkeit
- Gestaltungsmöglichkeiten
 - standardisiert
 - Interviewer arbeitet festen Fragenkatalog ab
 - Vorteile
 - leichte Meß- und Vergleichbarkeit der Bewerber
 - relative Zuverlässigkeit
 - Fehlerreduzierung beim Wortlaut der Fragen
 - Nachteile
 - wirkt unnatürlich
 - Bewerber wird in Defensive gedrängt
 - demotivierende „Abfragesituation“
 - halb-standardisiert
 - Interviewer arbeitet Liste nach beliebiger Reihenfolge ab und variiert die Fragen, bezogen auf Bewerber
 - häufigste Form in der Praxis!
 - Vorteile
 - relativ lebendig
 - Interviewer kann auf Belange des Bewerbers eingehen, ohne den roten Faden zu verlieren
 - es kommt zu einem echten Gespräch
 - Nachteile
 - Zuverlässigkeit hängt vom Freiheitsgrad des Gesprächsleitfadens ab
 - Überleitung zu Standardfragen oft schwierig
 - Vergleichbarkeit hängt ab von Routine des Interviewers

- nicht standardisiert
 - freies, offenes Interview ohne vorher festgelegte Struktur
 - Vorteile
 - lebendiges Gespräch
 - ermutigt zu „lebensnäheren“ Antworten
 - geht stark auf den Bewerber ein
 - Nachteile
 - Informationsgehalt hängt stark vom Können des Interviewers ab
 - schlechte / schwierige Vergleichbarkeit
 - geringe Zuverlässigkeit
- Idealtypischer Ablauf
 - I - Begrüßung
 - II - Persönliche Situation des Bewerbers
 - III - Bildungsgang des Bewerbers
 - IV - Berufliche Entwicklung des Bewerbers
 - V - Information über das Unternehmen
 - VI - Informationen über die Stelle
 - VII - Vertragsverhandlungen
 - VIII - Zusammenfassung, Verabschiedung
- zulässige Fragen – vom Bewerber wahrheitsgemäß zu beantworten
 - beruflicher Werdegang – uneingeschränktes Fragerecht
 - frühere Einkommenshöhe – bei vergleichbaren Tätigkeiten
 - Schwerbehinderung – uneingeschränktes Fragerecht
 - chronische Krankheiten – bei Relevanz für neue Stelle
 - Schwangerschaft – bei reinen „Frauenbewerbungen“
 - Vermögensverhältnisse – bei hohen Hierarchiebesetzungen (leitende Angestellte)
 - einschlägige Vorstrafen – bei Relevanz für neue Stelle
 - gegenwärtige Pfändungen
- unzulässige Fragen – Bewerber darf wissentlich unrichtig beantworten
 - Krankheiten generell
 - Vermögensverhältnisse allgemein
 - Parteizugehörigkeit
 - Zugehörigkeit zu Glaubensgemeinschaften
 - Vorstrafen allgemein
 - Gewerkschaftszugehörigkeit

23 ARBEITSVERTRAG

- Grundlagen
 - Der Arbeitsvertrag ist ein Dienstvertrag / Willenserklärung (i.S.d. §611 BGB) zwischen einem Arbeitnehmer und einem Arbeitgeber
 - Arbeitnehmer verpflichtet sich seine Arbeitskraft in den Dienst des Arbeitgebers zu stellen und dieser verpflichtet sich zur Zahlung eines entsprechenden Entgelts (=Hauptpflichten aus dem Arbeitsvertrag)
 - persönliche Geltungsbereich umfasst Arbeitnehmer und Arbeitgeber
 - sachliche Geltungsbereich umfasst organisatorische Einheit des Betriebs und seiner Arbeitsorganisation
 - Hierarchische Einbindung des Arbeitsvertrag in das Rechtssystem:
 - Arbeitsgesetzgebung → Festgelegt durch den Staat
 - Tarifvertrag → vereinbart zwischen Sozialpartnern
 - Betriebsvereinbarung → vereinbart zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber
 - Einzelarbeitsvertrag → vereinbart zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber
 - Arbeitgeber ist wer mindestens einen Arbeitnehmer beschäftigt !!!
 - auch für Arbeitsvertrag gilt der Grundsatz der Vertragsfreiheit, allerdings zu Gunsten des Arbeitnehmer in vielen Fällen eingeschränkt durch, z.B.:
 - zwingendes Gesetzrecht / Schutzrechte (z.B. Jugend, Schwangere)
 - tarifdispositives (= durch Tarifverträge änderbares) Gesetzrecht, z.B. Lohnfortzahlung (§ 2 LfortZG)
 - dispositives (= durch Vertragspartner änderbares) Gesetzrecht, z.B. Lage des Urlaubs (§§ 7,13 BurlG)
 - Arbeitsvertrag immer in schriftlicher Form (§ 2 NachwG)
 - Regelfall: unbefristeter Arbeitsvertrag
 - Arbeitsvertrag kann auch befristet abgeschlossen werden (per Datum, bzw. per Erreichen eines Ziels, z.B. Projektende) ist aber nur statthaft, wenn ein sachlicher Grund vorliegt, z.B.:
 - Arbeitnehmer wünscht aus persönlichen Gründen befristeten Arbeitsvertrag
 - Einstellung als Aushilfe / Vertretung
 - im Saisongewerbe
 - Stelle beim öffentlichen Leistungsträger nur für bestimmte Zeit bewilligt

- Rechte und Pflichten aus dem Arbeitsvertrag für die Vertragspartner

Pflichten der Arbeitnehmer	Rechte der Arbeitnehmer
<ul style="list-style-type: none"> - Arbeitspflicht - Treuepflicht - Gehorsamspflicht - Verschwiegenheit - Wettbewerbsbeschränkung 	<ul style="list-style-type: none"> - Beschäftigung - Vergütungsanspruch - Urlaubsanspruch - Kündigungsschutz - Arbeitnehmerschutz - Koalitionsrecht - Streikrecht - Mitwirkungsrecht - Mitentscheidungsrecht - Rechte nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses
Pflichten der Arbeitgeber	Rechte der Arbeitgeber
<ul style="list-style-type: none"> - Vergütungspflicht - Fürsorgepflicht - Gleichbehandlung - Beschäftigungspflicht - Haftpflicht 	<ul style="list-style-type: none"> - allgemeine Rechte aus Arbeitsvertrag - Direktionsrecht - Rechte aus Beendigung des Arbeitsverhältnisses - Koalitionsrecht - Aussperrung

_____ = korrespondierende Rechte und Pflichten

24 Bestandteile des Arbeitsvertrag

- Vertragsparteien
 - Arbeitgeber (Firma, Rechtsform, Sitz)
 - Arbeitnehmer (Name, Vorname, Anschrift)
- Vertragsbeginn, ggf. Vertragsende (bei einem Zeitvertrag)
- Tätigkeitsbezeichnung
 - je präziser formuliert, desto geringer ist das Direktionsrecht des Arbeitgeber, z.B. in Bezug auf Zuweisung einer anderen Tätigkeit
- Ort des Arbeitseinsatzes
 - je präziser formuliert, desto geringer ist das Direktionsrecht des Arbeitgeber bei einem Einsatz des Mitarbeiter an einem anderen Arbeitsort (Filiale)
- Tätigkeitsbeschreibung
 - hier genügt meist ein Hinweis auf Stellenbeschreibung
- Vergütung
 - Art und Zusammensetzung,
 - Höhe (ggf. Steigerungsaussagen)
 - Fälligkeit
 - Auszahlungsweise

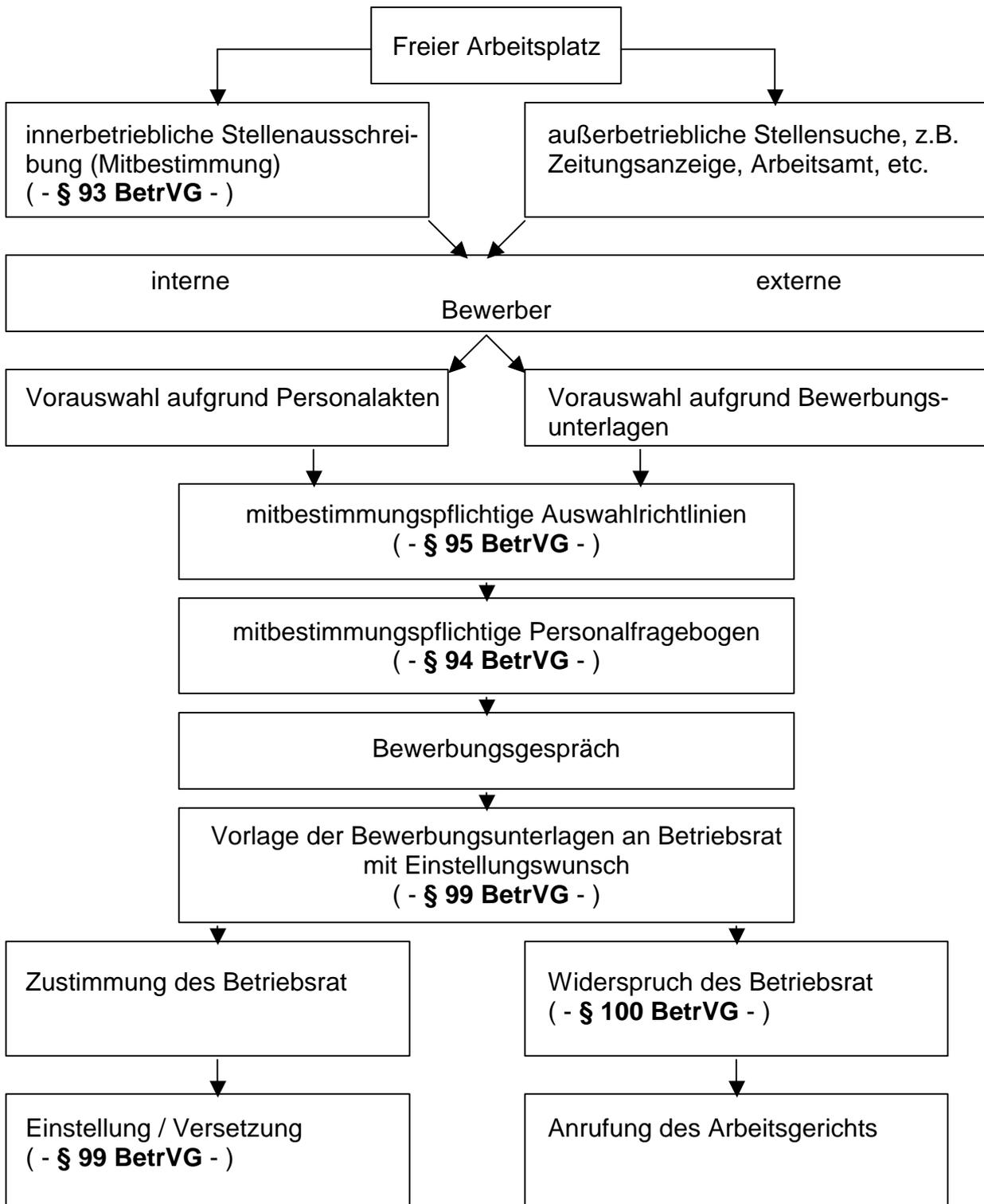
- Mehrarbeitsvergütung / Überstundenvergütung bzw. jeweils -abgeltung
- Arbeitszeit
 - nach Lage und Dauer
 - Flexibilisierungsregelungen
- Urlaubsanspruch (ggf. Vermerk mit Zeitspannen, Betriebsurlaub)
- Verhaltensweisen des Arbeitnehmer bei Arbeitsverhinderung
- Wettbewerbsverbote nach §§ 74 und 74a HGB
- Probezeitvereinbarung
- Kündigungsfristen
- Diensterfindungsvereinbarungen
- Geheimhaltungsvereinbarungen
- Nebentätigkeitsvereinbarungen
- Rückzahlungsklausel für Schulungsaufwendungen seitens des Arbeitgeber
- Gerichtsstandsklausel
 - viele dieser Klauseln werden durch einen Verweis auf die gesetzlichen und / oder tariflichen Bestimmungen Bestandteil des Vertrags, ohne gesonderte Aufführung

25 Mitwirkung des Betriebsrates bei der Personalbeschaffung

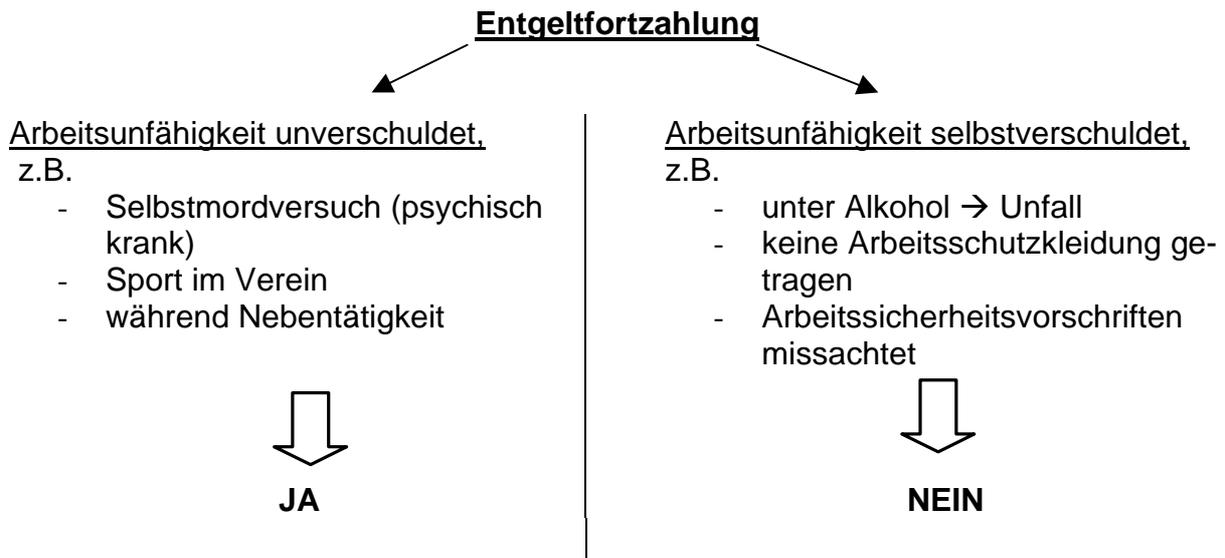
- die Personalauswahl führt im Ergebnis immer zu personelle Einzelmaßnahmen, bei den der Betriebsrat eine starke Mitwirkungsmöglichkeit hat
- Grundlage bildet **§ 92 BetrVG** (*Personalplanung*) der Einbindung des Betriebsrat in Personalplanung verlangt (Information und Beratung)
- über **§ 93 BetrVG** (*Ausschreibung von Arbeitsplätzen*) kann der Betriebsrat verlangen, das vakante Stellen intern ausgeschrieben werden, unterlässt dies der Arbeitgeber, kann Betriebsrat Zustimmung zur Einstellung verweigern **§ 95.2 BetrVG**
- erfolgt die Auswahl interner und externen Bewerber immer systematisch nach gleichen Gesichtspunkten, so liegen Auswahlrichtlinien vor, denen der Betriebsrat zustimmen muß
- mögliche Regelungsstatbestände von Auswahlrichtlinien sind:
 - Geltungsbereich
 - Unternehmen / Betrieb
 - einzubeziehende Arbeitnehmergruppen
 - Festlegung der Auswahlkriterien
 - fachliche Voraussetzungen
 - persönliche Voraussetzungen
 - soziale Gesichtspunkte
 - Festlegung der zur Beurteilung der Eignung heranzuziehenden Informationsquellen
 - Unterschiede der Auswahl bei den verschiedenen personellen Einzelmaßnahmen
 - Einstellung
 - Eingruppierung
 - Umgruppierung
 - Versetzung
 - Kündigung
 - Inkrafttreten, Kündigungsfrist, Laufzeit

- Gründe unter denen Betriebsrat Zustimmung zur Einstellung verweigern kann (**§ 99 BetrVG**)
 - o wenn personelle Einzelmaßnahme gegen ein Gesetz, Verordnung, Unfallverhütungsvorschrift oder Bestimmung im Tarifvertrag verstößt
 - o wenn Verstoß gegen Richtlinie nach § 95 BetrVG
 - o wenn die durch Tatsachen begründete Besorgnis besteht, dass durch personelle Einzelmaßnahme andere beschäftigte Mitarbeiter gekündigt werden oder sonstige Nachteile erleiden
 - o wenn der betroffene Mitarbeiter durch Maßnahme benachteiligt wird, ohne das aus betrieblichen oder persönlichen Gründen gerechtfertigt ist
 - o wenn Besorgnis besteht, dass Bewerber den Betriebsfrieden durch gesetzeswidriges Verhalten oder grobe Verletzung der in § 75 (*Gleichberechtigung*) enthaltenen Grundsätze stören würde
- Frist zur Nichtzustimmung beträgt eine Woche, konkrete Gründe müssen vorgelegt werden. Verstreicht die Wochenfrist so gilt: Betriebsrat hat Zustimmung erteilt
- aus betrieblichen Gründen kann Arbeitgeber Einstellung vornehmen ohne vorher den Betriebsrat zu informieren (- **§ 100 BetrVG** -),
 - o Arbeitgeber hat Arbeitnehmer darüber zu aufzuklären
 - o Arbeitgeber hat Betriebsrat unverzüglich zu unterrichten
 - o wenn Betriebsrat dringende betriebliche Gründe bestreitet, muss auch er dem Arbeitgeber dies unverzüglich mitteilen
 - o daraufhin muss Arbeitgeber innerhalb von drei Tagen Ersetzung der Zustimmung des Betriebsrat beim Arbeitsgericht beantragen
 - o lehnt Arbeitsgericht Ersetzung ab, endet vorläufige personelle Maßnahme mit Ablauf von zwei Wochen nach Rechtskraft der Entscheidung

26 EINSTELLUNG / VERSETZUNG



27 ARBEITSUNFÄHIGKEIT - KRANKHEIT



- Mitarbeiter muss sich bei Arbeitsunfähigkeit unverzüglich melden (~ zu Arbeitsbeginn)
- Krankmeldung vom Arzt nach spätestens 3 Tagen
- Tätigkeiten, die den Heilungsprozess nicht beeinträchtigen sind während der Arbeitsunfähigkeit erlaubt!!

28 BEENDIGUNG DES ARBEITSVERHÄLTNISSSES

- durch Tod des Mitarbeiter
- Ende befristeter Arbeitsverträge (keine gesonderte Kündigung nötig!)
- Anfechten des Arbeitsvertrag
- Aufhebungsvertrag
- Arbeitnehmer-Kündigung fristgerecht / fristlos
- Arbeitgeber-Kündigung fristgerecht / fristlos
- Änderungskündigung

29 BEENDIGUNG DES ARBEITSVERHÄLTNISSSES - Kündigung

- jegliche Beendigung eines Arbeitsverhältnisses muss schriftlich erfolgen
- eine Kündigung wird erst rechtswirksam wenn sie in den Machtbereich des zu kündigenden übergegangen ist (i.d.R. Briefkasten)
 - o Einschreiben mit Rückschein bzw. persönlicher Einwurf unter Zeugen
- vor Ausspruch jeglicher Kündigung muß der Betriebsrat ordnungsgemäß angehört werden
- Kündigungsschutzgesetz KSchG (soll sozial ungerechtfertigte Kündigung schützen / vermeiden)
 - o Voraussetzungen das KSchG greift
 - mehr als 6 Monate im Betrieb
 - mehr als 5 Mitarbeiter
 - spätestens 3 Wochen nach Zugang der Kündigung einreichen der Klage beim Arbeitsgericht

- **ordentliche Kündigung:**
 - o stets an vertraglich vereinbarte oder gesetzliche Kündigungsfristen gebunden (4 Wochen - *innerhalb Probezeit 2 Wochen*)
 - o Arbeitgeber-Kündigung Ablauf:
 - Kündigung durch den Arbeitgeber – nach Anhörung und Zustimmung des Betriebsrat
 - Arbeitnehmer erhebt keine Klage → *Kündigung wirksam*
 - Arbeitnehmer erhebt innerhalb 3 Wochen Kündigungsschutzklage beim Arbeitsgericht
 - Arbeitsgericht: „Kündigung ist sozial ungerechtfertigt“
→ Kündigung unwirksam
→ Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses unzumutbar, *Auflösung des Arbeitsvertrages (Abfindung!!)*
 - Arbeitsgericht: „Klage wird abgewiesen. Kündigung ist gerechtfertigt“
→ *Kündigung wirksam*
 - o Arbeitnehmer-Kündigung Ablauf:
 - Arbeitnehmer reicht fristgerecht, schriftlich Kündigung ein
→ *Kündigung wirksam*
- **fristlose, außerordentliche Kündigung**
 - o es muss ein besonderer Grund vorliegen (z.B. Diebstahl, nochmaliges Vergehen obwohl bereits Abmahnung vorliegt, etc.) der ein Fortbestehen des Vertrages für den Kündigenden unzumutbar macht
- **Änderungskündigung**
 - o Kündigung des Arbeitsvertrag und Angebot einer neuen Stelle unter geänderten Bedingungen
 - o Arbeitnehmer hat drei Möglichkeiten
 - Annehmen → neue Stelle mit neuen Arbeitsbedingungen
 - nicht Annehmen → Kündigung wirksam
 - Annehmen, unter Vorbehalt →
 - o neue Stelle mit neuen Arbeitsbedingungen
 - o Klage gegen neuen Vertrag
 - Arbeitnehmer bekommt Recht, wieder auf alten Job
 - Arbeitnehmer bekommt nicht Recht, neuer Job

30 BETRIEBLICHE AUSBILDUNG

- Das Berufsbildungssystem hat zwei Aufgaben zu erfüllen:
 - o das System zu stabilisieren
 - o das Potential (Human Kapital) der Gesellschaft soll weiter entwickelt und gestärkt werden
- Das schulische Bildungssystem in Deutschland ist in mehrere Stufen gegliedert, um jeden – abhängig von seinen individuellen Fähigkeiten – den Abschluss eines Bildungsganges zu ermöglichen
- Die berufliche Bildung vollzieht sich in Deutschland nach dem dualen System, einer Arbeitsteilung zwischen Betrieb (Praxis) und Berufsschule (Theorie)

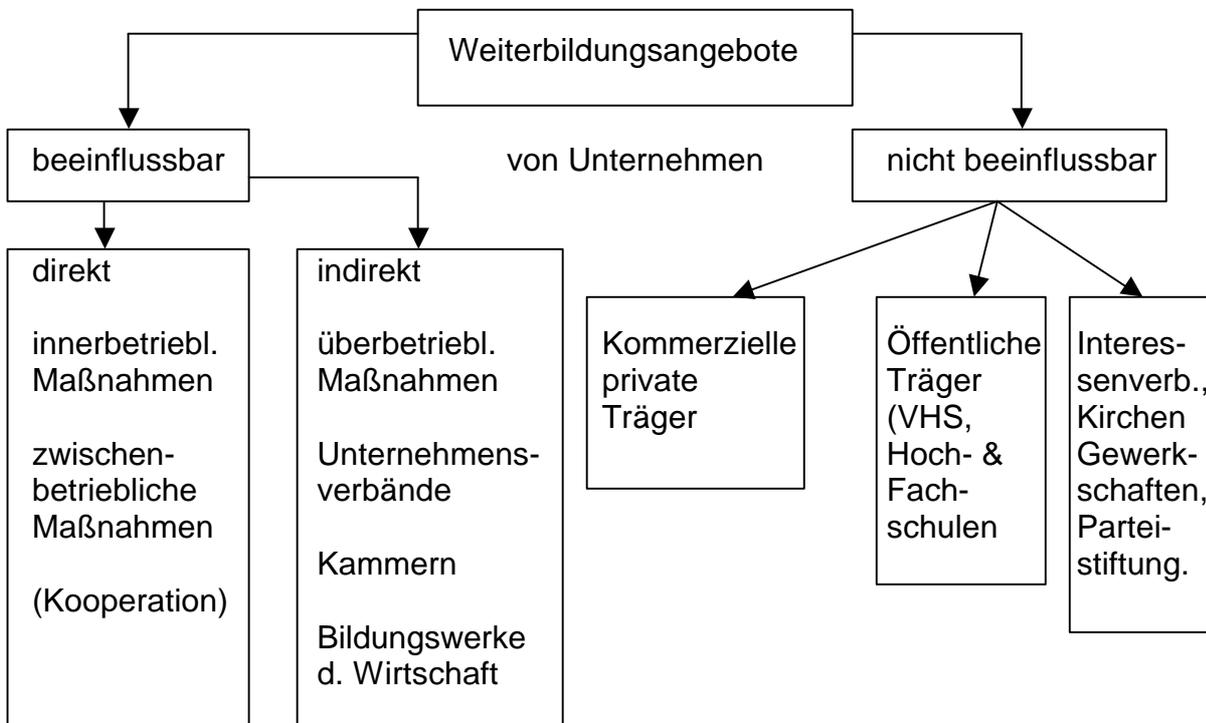
- Das Berufsausbildungswesen ist durch Gesetze und Verordnungen weitgehend geregelt; den Kammern obliegt die Überwachung der Einhaltung dieser Regeln und die ordnungsgemäße Durchführung des Prüfungswesens
- Die wichtigsten Regelungen zur Berufsausbildung finden sich im Berufsbildungsgesetz

31 BERUFLICHE WEITERBILDUNG

- Weiterbildung → Maßnahmen zur Wissenerweiterung
- Fortbildung → Maßnahmen zur Auffrischung des Wissens
- berufliche Weiterbildung umfasst alle Maßnahmen zur Anpassungsausbildung und zur Aufstiegsweiterbildung des Mitarbeiter
- orientiert sich an den Bedürfnissen des Unternehmens einerseits und denen der Mitarbeiter andererseits
- Personalentwicklung geschieht in sehr enger Vernetzung zur Personalbeschaffung und zum Personaleinsatz
- Personalentwicklung bedeutet die Konzipierung von „Standardinstrumenten“, die dann für einzelne Mitarbeiter zu einem individuellen Programm zusammengestellt werden
- Höhe des Bildungsbudget sagt etwas über den Stellenwert der Personalentwicklung im Unternehmen aus
- Intelligent eingesetzter kleiner Etat macht mehr Sinn als vergeudeter großer Etat
- Betriebsrat hat vom Gesetzgeber gewollten großen Einfluss auf betriebliche Weiterbildung
- Interessenlagen von Unternehmen und Mitarbeiter bezüglich der Personalentwicklung sind weitgehend identisch

32 ORGANISATIONSFORMEN BERUFLICHER BILDUNGSARBEIT

- Träger der beruflichen Weiterbildung



- Betriebsinterne Bildungsmaßnahmen
 - o Gesamtverantwortung verbleibt beim Unternehmen
 - Entscheidung bezüglich Lernziele
 - Planung
 - Durchführung
 - Ergebniskontrolle
 - auch mit Hilfe externer Referenten möglich
 - o Vorteile:
 - näher am aktuellen Bildungsbedarf
 - gelerntes unmittelbar auf Arbeit übertragbar
 - Unternehmen bleibt hinsichtlich Zielbestimmung und Planung unabhängig
 - vertrauliche Themen können angesprochen werden
 - Teilnehmergruppen homogener was Hintergrundinformationen betrifft
 - meist kostengünstiger bei ausreichend großer Zielgruppe
 - o Nachteile:
 - nicht immer nötige persönliche und pädagogische Qualifikation interner Referenten vorhanden
 - Anregungen von außen fehlen → Betriebsblindheit
 - ungenügende Lernatmosphäre wenn Schulung nah am Arbeitsplatz stattfindet
 - betriebsnahe Bildung – mit Kollegen und Vorgesetzten zusammen – kann bei einzelnen lernhemmend wirken

- viele vergleichbare Mitarbeiter müssen gleichzeitig vom Arbeitsplatz abkömmlich sein → negative Konsequenz für Arbeitsablauf
- Betriebliche Bildungsabteilungen oft als Profit Center zu marktüblichen Preisen → Konkurrenz zu externen Anbietern, dafür Vermarktung auch extern möglich
- Betriebsexterne Bildungsmaßnahmen
 - Verantwortung für Planung und Durchführung liegt bei betriebsfremden Institutionen
 - bei branchenunabhängigem Funktions- und Spezialwissen auf externe Bildungsanbieter zurückgreifen
 - Vorteile:
 - betriebs- und branchenübergreifender Erfahrungsaustausch der Teilnehmer, dadurch neuen Anregungen und Ideenentwicklung möglich
 - neueste und aktuellste Erkenntnisse werden von „ausgesuchten“ Fachleuten vorgestellt
 - Abstand zur Tagesarbeit führt zu motivierender und konstruktiver Lernatmosphäre
 - bei kleinen Zielgruppen kostengünstiger
 - Erfolgskontrolle erfolgt neutral und objektiv
 - Nachteile:
 - erschwerter Lerntransfer durch wenig unternehmensnahe Lerninhalte
 - bei größeren Gruppen i.d.R. größere Kosten
 - weniger Einfluss auf die Lernziele und die konkreten Lerninhalte (= vorgegebenes Programm)
 - zeitliche, d.h. terminliche Abhängigkeit von den Planungen des Bildungsträgers
 - gelegentlich unzweckmäßig große Teilnehmergruppen
- Betriebsexterne Bildungsanbieter
 - stark expandierender Zweig der Dienstleistung (Raum München ~1000 Anbieter)
 - öffentliche Anbieter passen sich vermehrt an verwertbare und wirtschaftsnahe Themen an

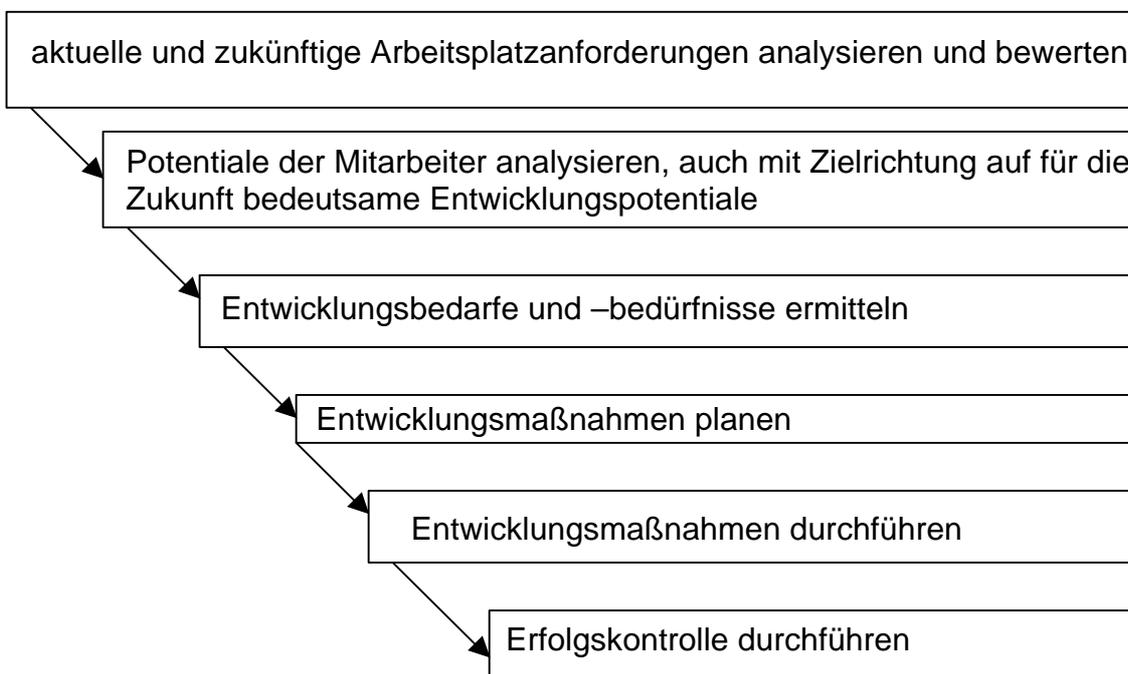
33 Beteiligungsrechte des Betriebsrat in Fragen der Berufsbildung

- **§ 96 (1) BetrVG:** Arbeitgeber hat auf Verlangen mit dem Betriebsrat über Fragen der Berufsbildung zu beraten.
Betriebsrat kann hierzu Vorschläge machen
- **§ 96 (2) BetrVG:** Arbeitgeber und Betriebsrat haben darauf zu achten, dass jedem, vor allem älteren Mitarbeiter Teilnahme an Berufsbildung – unter Berücksichtigung der betrieblichen Notwendigkeit – ermöglicht wird
- **§ 97 BetrVG:** Arbeitgeber und Betriebsrat haben über
 - Errichtung und Ausstattung betrieblicher Einrichtungen zur Berufsbildung
 - Einführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen
 - Teilnahme an außerbetrieblichen Berufsbildungsmaßnahmen zu beraten

- Betriebsrat hat somit grundsätzlich ein *Mitwirkungsrecht* hinsichtlich § 96, 97
- **§ 98 (1-6) BetrVG:**
 - o Betriebsrat hat bei der Durchführung von betrieblicher Berufsbildung *mitzubestimmen*, im Streitfall entscheidet die Einigungsstelle
 - o Betriebsrat kann der Berufung der durchführenden Person widersprechen bzw. die Abberufung *verlangen*
 - o Betriebsrat kann *Vorschläge* für die Teilnahme von Mitarbeitern *machen*

34 BETRIEBLICHE WEITERBILDUNG – VORGEHENSWEISE

- möglichst auf folgendes schrittweises Vorgehen achten:

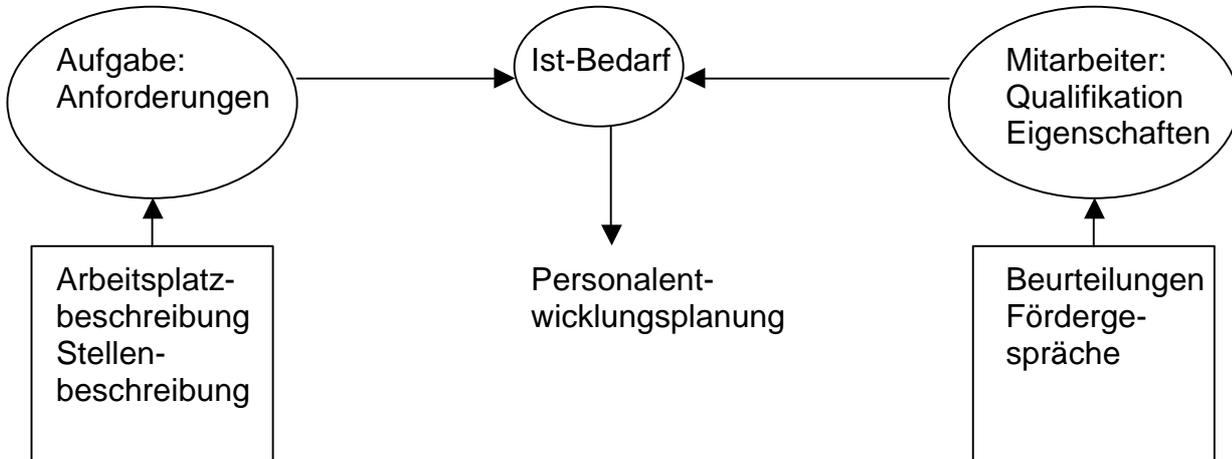


- Analyse und Bewertung der Arbeitsplatzanforderungen
 - o Durchführung = Arbeitsanalyse
 - Bestandsaufnahme des Arbeitssystems und Arbeitsablauf
 - Beeinflussung des Arbeitenden durch Arbeitsumgebung (Arbeitsplatz und äußere Umstände) beschreiben
 - daraus Arbeits- und Stellenbeschreibung erstellen
 - bildet Grundlage für Bewertung von Arbeitsschwierigkeit und Arbeitsbelastung (z.B. zur Entgeltfindung)
 - Veränderungsprozesse für Zukunft prognostizieren
 - o Ergebnis → als Soll-Anforderungen (= Anforderungsprofil) in Bildungsbedarfplanung
- Analyse der Potentiale der Mitarbeiter
 - o Eignung der Mitarbeiter feststellen und in Personalinventar bzw. Personalportfolio festhalten
 - o verschiedene Instrumente
 - Personal- / Leistungsbeurteilung
 - meist jährlich durchgeführt (rückwirkend)

- mit Mitarbeiter besprechen und mit Erwartungen vergleichen
- bei Abweichungen → Förderungsmaßnahmen
- Potentialbeurteilung
 - ausschließliche Beurteilung unter Gesichtspunkt zukünftiger Einsatz
 - Ergebnis entscheidet über Karrierechancen
- Assessment Center
 - mehrere Kandidaten und verschiedenen Bedingungen von mehreren Beobachtern beurteilt
 - Situation oft an zukünftige Aufgaben angelehnt
- Biografischer Fragebogen
 - Anforderungsprofil und Mitarbeiterprofil vergleichen
- Mitarbeitergespräch
 - finden praktisch laufend zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem statt
 - beinhalten meist Zielvereinbarungen, laufendes feedback, organisatorische Veränderungen, etc.
- Auswertung Personalakte
 - hier laufen alle relevante Informationen des Bewerbers zusammen
- Auswertung Personalkarteien
 - häufig für bestimmten Zweck angelegt
- Testverfahren
 - bestimmte Kompetenzbereiche sollen erfasst werden
 - üblich als Intelligenz-, Leistungs-, Persönlichkeits- und Charaktertests angelegt
 - werden bei Auswahl externer und interner Bewerber angewandt
- Ergebnis → IST-Größen (= Ausgangslage) für Bildungsbedarfsplanung

35 BILDUNGSBEDARFSPLANUNG

- qualitativer Bedarf leitet sich folgendermaßen ab:



- detaillierte Bedarfsermittlung mit Hilfe der Profilvergleichsmethode
- weitere Methoden
 - o Analyse von Betriebsdaten, z.B.:
 - Unfallquoten
 - Fehlzeitenanalyse
 - Qualitätsmängel, etc.

36 MAßNAHMEN zur BETRIEBLICHEN BILDUNGSARBEIT

- Grundsätzliche Einteilung von Weiterbildungsmaßnahmen
 - o **on the job** (Learning by doing), also unmittelbar am Arbeitsplatz, praktisch kombiniert mit der Arbeitserledigung selbst
 - o **off the job**, also (räumlich) losgelöst vom eigentlichen Arbeitsplatz
 - o **near the job**, in räumlicher und thematischer Nähe zum Arbeitsplatz (= arbeitsnahe Lernplätze)
- Weiterbildungskonzepte setzen sich erfahrungsgemäß aus einer Reihe der folgenden Einzelmaßnahmen zusammen (Es gibt keine schlechte Maßnahme, nur mehr oder weniger gut geeignete!!)
- Darstellung der Maßnahmen im Einzelnen
 - o Job enrichment
 - Anreicherung einer Arbeitsaufgabe
 - vornehmlich mehr Entscheidungskompetenz
 - vergrößerter Entscheidungs- und Selbstkontrollspielraum
 - o Job rotation
 - Mitarbeiter ist für verschiedene Tätigkeiten ausgebildet und wechselt diese regelmäßig
 - Mitarbeiter wird dadurch mobiler, größere Flexibilität für Unternehmen
 - Arbeitsaufgabe für Mitarbeiter interessanter
 - o Mentoring / Coaching
 - Vorgesetzter, externer Berater oder ranghöherer interner „Begleiter“ berät Stelleninhaber exklusiv und individuell

- begleitet ihn bei täglicher Arbeit und gibt feedback
- „klassische Form“ = Einarbeitung
- Systematischer Einarbeitungsplan
 - idealerweise für jeden Mitarbeiter der neue Aufgabe übernimmt
 - Koordination zwischen Mitarbeiter, Fachabteilung, Personalabteilung in sachlicher und zeitlicher Gliederung
- Förderkreise
 - dienen der Vorbereitung auf ganz bestimmte Stellen (= positionorientierte Förderung)
 - Mitarbeiter erhalten gezielte Schulungen und durchlaufen bestimmte Positionen im Unternehmen
- Quality Circle / Lernstatt
 - bereichsübergreifende Arbeitsgruppen, eingebettet in Unternehmensgeschehen, beschäftigen sich mit Qualitätsverbesserung der Arbeit und Arbeitsergebnis
- Assistentenstelle
 - Förderkandidat nimmt vorübergehend Position ein, aus der er Stelleninhaber zuarbeitet, welcher seine zukünftige Stelle derzeit inne hat
 - häufig mit Nachfolgeregelung gekoppelt
- Übungsschalter
 - Rollenspiele (Junior-Vorstand
 - echte Vorgänge werden zur Übung bearbeitet und Entscheidungsgremium vorgestellt
- Springersystem
 - Mitarbeiter werden / sind für verschiedene Aufgaben ausgebildet und übernehmen diese, wenn der reguläre Stelleninhaber diese nicht ausüben kann (Urlaubs-, Krankheitsvertretung, etc.)
- Laufbahnplan
 - individuelle Entwicklungsplanung
- Praktika
 - ermöglichen praktische Betriebserfahrung zur Vorbereitung auf spätere Übernahme von Aufgaben
 - häufig vorgeschriebener Inhalt von Ausbildung, Studium
- Teamtraining / Organisationsentwicklung
 - Arbeitsgruppen machen sich unter Anleitung von Coaches Gedanken über Weiterentwicklung ihrer Arbeitsaufgaben und der internen Zusammenarbeit
- Fallstudien / CBT
 - Anhand praktischer Fälle lernt der Teilnehmer komplexe Sachverhalte zu durchdenken und situationsgerecht zu entscheiden
- Tagungen / Konferenzen
 - geben Teilnehmer die Möglichkeit aktuellen Stand aus Forschung, Lehre und Praxis zu erfahren
 - Erfahrungsaustausch mit Kollegen aus anderen Betrieben
- Kundenberatung / Training on the job
 - direkte Einarbeitung, hier im direkten Umgang mit Kunden

- Fernunterricht
 - Teilnehmer lernt überwiegend über Studium zu Hause anhand von Lehrbriefen und Büchern
 - Präsenzphasen ermöglichen Austausch mit Mitschülern
- interne Referate
 - im Rahmen von internen Lehrveranstaltungen oder Abteilungsbesprechungen, zu aktuellen Themen
- Workshops
 - Arbeitsgruppen zu aktuellen Problemen:
 - Problemdefinition
 - Problemanalyse
 - Entscheidungsfindung
- Betriebliches Vorschlagswesen
 - Auseinandersetzung von Mitarbeiter mit seiner Arbeitswelt und dadurch gestellten Verbesserungsvorschlag → Dialog innerhalb des Unternehmens, Lerneffekt
- Projektgruppe
 - Arbeitsgruppen zur – zeitlich begrenzten – Bearbeitung eines bestimmten Projekts
- Systematik zur Durchführungsplanung
 - Ermittlung des Bildungsbedarfes und der Bildungsbedürfnisse
 - Bestimmung der Zielperson bzw. Zielgruppe
 - Lernziele formulieren
 - kognitiver Art (psychische Funktionen)
 - psychomotorischer Art (Bewegungsabläufe)
 - affektiver Art (Empfinden, Gefühl für eine Sache)
 - Festlegung der Lerninhalte
 - Festlegung der Methoden
 - Festlegung des Lernortes
 - Nominierung des Referenten – Auswahl des Trainers
 - Festlegung der Medien
 - Zeitplanung
 - Erfolgskontrolle
 - Kosten (= Kostenkontrolle)
 - Lerntransfer (= pädagogischer Erfolg)
 - Rentabilität (= Vergleich Kosten zu Erfolg)

37 BILDUNGSERFOLGSKONTROLLE

Evaluierung durch für	Teilnehmer	Vorgesetzten	Trainer	Trainings-manager
Teilnehmer	Beschreibung der Lernerfahrung Beobachtungen Tests	Mitarbeiterbeurteilung	feedback / Teilnehmer – Trainer – Beziehung Prüfungen / Tests	Eröffnung von Trainingsveranstaltungen „Abschlussesen“
Vorgesetzten	Berichterstattung über persönliche Eindrücke	Erfahrungsaustausch	Rechenschaftsbericht	Beurteilung der Trainingsaktivitäten insgesamt
Trainer	feedback / Teilnehmer – Trainer – Beziehung Seminarbeurteilung	Trainerbeurteilung	Erfahrungsaustausch (z.B. Trainerkonferenz)	Bestimmung von Trainingszielen und SOLL-Standards
Trainingsmanager	Berichterstattung über persönliche Eindrücke	Hinweis auf Erfolg oder Fehlschlag	Vorschläge für follow-up Maßnahmen und Nachbereitung	Beurteilung der Trainingsziele und –mittel langfristige Trainingspolitik

38 ENTGELTPOLITIK Grundlagen

- Entgeltpolitik als Bestandteil des Anreizsystems im Unternehmen
- Betriebliches Anreizsystem besteht aus folgenden Komponenten
 - o Anreize über die Mitgestaltung der Unternehmensgeschichte
 - Einflussnahme des Mitarbeiter einzeln oder als Gremium
 - Individualrecht
 - Betriebsrat
 - Aufsichtsrat
 - o Anreize über Mitgestaltung am eigenen Arbeitsplatz (= Führungsstil)
 - Mitwirkung des Mitarbeiter an Entscheidungsprozessen
 - o operative immaterielle Anreize
 - humane Arbeitsplätze
 - abwechslungsreiche, interessante Aufgaben
 - Flexibilisierung der Arbeitszeit
 - individuelle Sozialleistungen (cafeteria-System)
 - o operative materielle Anreize
 - Arbeitsbewertung → anforderungsgerechter Entgeltanteil
 - Leistungsbeurteilung → leistungsgerechter Entgeltanteil
 - versch. geeignete Entlohnungsformen um Leistungsunterschiede bemerkbar zu machen

- Mitarbeiterbeteiligung am Erfolg bzw. Ergebnis des Unternehmens
- phantasie- und damit reizvolle Belohnungen für besonders erfolgreiche Mitarbeiter
- Entwicklung des Entgeltsystems nur eine Komponente von vielen um Leistungswillen der Mitarbeiter zu steigern

39 Betriebsrat UND ENTGELTPOLITIK, EINWIRKMÖGLICHKEIT

- **§ 87 BetrVG** – Mitbestimmungsrechte (in sozialen Angelegenheiten)
Satz 10: Fragen der betrieblichen Lohngestaltung, insbesondere die Aufstellung von Entlohnungsgrundsätzen und die Einführung und Anwendung von neuen Entlohnungsmethoden sowie deren Änderung
Satz 11: Festsetzung der Akkord- und Prämiensätze und vergleichbarer leistungsbezogener Entgelte, einschließlich der Geldfaktoren
- Mitbestimmung leistungsorientierter Entgelte
 - Zeitakkord
 - Akkordrichtsatz (Verdienst bei Normalleistung)
 - Zeitfaktor (Zeit pro Arbeitsgang)
 - Geldfaktor (pro Minute zu zahlendes Entgelt)
 - Geld- / Stückakkord
 - Akkordsatz (Geldbetrag je Stück)
 - Prämienlohn
 - Bezugsgrößen
 - Prämiengrundlohn
 - Arbeitsmenge
 - Güte des Arbeitsergebnisses
 - Prämienarten, -kurven und -stufen
- Mitbestimmung des Betriebsrat bezieht sich ausdrücklich nicht auf die individuelle Lohnhöhe des einzelnen Mitarbeiter

40 ENTGELTFORMEN IM ÜBERBLICK



41 Zeitlohn

- Zeitlohn ohne Leistungszulage
 - o Lohn = Lohnsatz je Zeiteinheit x Anzahl Zeiteinheiten
- Zeitlohn mit Leistungszulage
 - o Prämien aufgrund von Einschätzungen des Vorgesetzten („Zuckerl“, extra Weihnachtsgeld)
- Vorteile:
 - o Schonung von Mensch und Betriebsmittel
 - o zu erwartenden höheren Arbeitsqualität
 - o Begünstigung einer dauernden hohen Leistung
 - o bei Leistungssteigerung des Mitarbeiter sinkende Stückkosten
 - o Verringerung der Unfallgefahren
 - o vereinfachte Entgeltabrechnung
- Nachteile:
 - o kurzfristig für Mitarbeiter kein Leistungsanreiz
 - o Prinzip der Leistungsgerechtigkeit durchbrochen
 - o leistungsbewusste Mitarbeiter demotiviert, nehmen Leistungsabgabe zurück
 - o Unternehmen trägt allein Risiko der Minderleistung

42 AKKORDLOHN

Unter Akkordlohn versteht man eine Lohndifferenzierung (Lohnsatz) und nach der Leistung über vom Menschen und seinem Einsatz abhängige Kennzahlen (quantifizierbare Ergebnisgrößen).

Zwischen der Leistung des Mitarbeiter und seinem Entgelt besteht ein unmittelbarer (direkter) Zusammenhang, bei Leistungsschwankungen variieren dessen Bezüge in gleichem Maße.

- Akkordlohn setzt sich aus zwei Bestandteilen zusammen
 - o Mindestlohn (tariflich garantiert und entspricht meist dem Zeitlohn)
 - o Akkordzuschlag (zwischen 0% und 40% des Mindestlohn)
- Abrechnungstechnisch zwei Arten von Akkordlohn
 - o Zeitakkord
 - o Stück- / Geldakkord
- Voraussetzung für Anwendbarkeit von Akkordlohn
 - o Akkordfähigkeit der Arbeitsaufgabe
 - Ablauf im voraus bekannt
 - gleichartig
 - regelmäßig und häufig wiederkehrend
 - leicht und genau messbar
 - o Akkordreife der Aufgabe vorliegt
 - Ablauf weist keine Mängel mehr auf
 - Ablauf wird von Mitarbeiter ausreichend beherrscht
 - o Leistungsmenge von der Arbeitskraft beeinflusst werden kann

- **Zeitakkord**
 - o $Lohn = Menge \times Vorgabezeit \times \text{Minutenfaktor}$
 - o Minutenfaktor ist der Geldbetrag, den der Mitarbeiter pro Minute erhält
 - o i.d.R. arbeiten die Unternehmen heute mit dem Zeitakkord, weil er abrechnungstechnisch Vorteile bietet
- **Stück- / Geldakkord**
 - o $Lohn = Menge \times \text{Akkordsatz}$
 - o Akkordsatz ist der Geldbetrag, den der Mitarbeiter pro gefertigter Leistungseinheit erhält
 - o $\text{Akkordsatz} = \text{Akkordrichtsatz} / \text{Leistungseinheiten bei Normalzeit}$
 - o Normalzeit = Vorgabezeit
- **Einzel- oder Gruppenakkord**
 - o Gruppenakkord soll Gemeinschaftsdenken stärken und zu gegenseitiger Unterstützung und Kontrolle in der Gruppe führen
 - o Gruppe darf nicht zu groß werden und möglichst homogen zusammengesetzt sein
 - o Verteilung des erzielten Akkordverdienstes auf einzelne Gruppenmitglieder soll sich an individuellen Leistungsbeiträgen orientieren

43 PRÄMIENLOHN

Unter Prämienlohn versteht man eine Lohndifferenzierung nach dem Lohnsatz (= anforderungsgerechter Grundlohn) und der Prämie (= leistungsgerechte Lohnhöhe).

Der Prämienlohn hat in seinen Varianten an Bedeutung gewonnen.

- Gründe dafür:
 - o durch fortschreitende Automation Quantität nicht mehr vom Mitarbeiter beeinflussbar → Akkordlohn sinnvoll ??
 - o Trend weg von Massenfertigung hin zu kundenorientierter Fertigung / Kleinserien → Akkordgrundlage Großserie fehlt
 - o Unternehmensgröße lässt Beschäftigung eines Zeitnehmers nicht zu
 - o Leistung nicht nur Quantitativ sondern auch Qualitativ beurteilt
 - o Prämien können zusätzlich zum Zeitlohn gezahlt werden
- Prämienarten:
 - o Quantitätsprämie
 - o Qualitätsprämie
 - o Ersparnisprämie
 - o Nutzungsprämie
 - o → kombinierte Prämie (Berechnung mit Hilfe eines Nomogram)

- Verlauf der Prämienlohnkurve
 - o linear
 - Mehrleistung soll honoriert werden
 - keine zusätzlichen Steuerungsabsichten verfolgt und verwirklicht
 - o progressiv (Anfang flach, dann steil)
 - bewirkt unbegrenzten Leistungsantrieb, insbesondere bei leistungsstarken Mitarbeiter
 - mit jeder zusätzlichen Leistungseinheit steigt Prämienzuwachs überproportional
 - o degressiv (Anfang steil, dann flach)
 - meisten Mitarbeiter, auch leistungsschwache, haben Chance Leistungslohn merklich zu steigern
 - ab bestimmter Leistungshöhe soll Leistungsanreiz ausdrücklich abnehmen
 - o S-förmig
 - versucht Effekte der progressiven und degressiven Prämienentwicklung zu kombinieren
 - Ziel ist die Leistung der meisten Mitarbeiter in der Nähe des Wendepunktes zu stabilisieren
- Prämienlohnsysteme
 - o Rowan-Prämienlohnsystem
 - unmittelbarer Zusammenhang zwischen Zeitersparnis und Prämie
 - Leistungsanreiz nur mittelmäßig (Lohn steigt proportional, Anstrengung des Mitarbeiter überproportional)
 - $$\text{Lohn} = \frac{\text{Ist-Zeit} \times \text{Std.-Lohn}}{\text{GRUNDLOHN}} + \frac{(\text{Soll-Zeit} - \text{Ist-Zeit}) \times \text{Std.-Lohn}}{\text{PRÄMIE}}$$
 - o Halsey-Prämienlohnsystem
 - Zeitersparnisprämie (Vorgabezeit unterschritten → Prämie zwischen 33,3% und 50% des ersparten Zeitlohns)
 - Mitarbeiter und Unternehmen teilen Mehrleistung
 - Stundenverdienst steigt progressiv
 - Stücklohnkosten sinken proportional zur ersparten Zeit
 - $$= \frac{\text{Ist-Zeit} \times \text{Std.-Lohn}}{\text{GRUNDLOHN}} + \frac{(\text{Soll-Zeit} - \text{Ist-Zeit}) \times \text{Std.-Lohn} \times 0,5}{\text{PRÄMIE}}$$

44 AUFBEREITUNG PERSONALKOSTEN

- Entgelt für geleistete Arbeit
 - Lohn
 - Gehalt – Tarifangestellte
 - Gehalt – außertarifliche Angestellte
 - sonstiges Entgelt
- Personalzusatzkosten
 - o Personalkosten aufgrund von Gesetz und Tarif
 - Arbeitgeberbeiträge zur gesetzlichen Sozialversicherung
 - Tarifurlaub (Urlaubsentgelt und Urlaubsgeld)
 - Bezahlung von Ausfallzeiten (Krankheit, Kuren, etc.)
 - BKK
 - Betriebliche Altersversorgung

- Versicherungen und Zuschüsse
- Bezahlung von Ausfallzeiten
- sonstige betriebliche Leistungen
- Personalkosten aufgrund betrieblicher Leistungen
 - Aus- und Fortbildung
 - Küchen- und Kantinenzuschüsse
 - betriebliches Wohnungswesen (Mietzuschüsse, Aufwendung für Wohnungssuche, etc.)
 - Fahrt- und Transportkosten (Umzugskosten, Fahrtkostenzuschuss)
 - Sozialfürsorge (Kindergarten, Erholungskuren, etc.)
 - Schwerbehindertenbetreuung
 - Betriebsärztliche Betreuung
 - Arbeitssicherheit
 - Kosten aufgrund des BetrVG und des Mitbestimmungsgesetzes
 - vermögenswirksame Leistungen
 - sonstige Kosten

45 BETRIEBLICHE SOZIALLEISTUNGSPOLITIK

Definition:

Alle Leistungen eines Unternehmens, die dieses seinen Mitarbeiter gegenüber erbringt, unabhängig vom jeweiligen konkreten Wertschöpfungsgrad des Mitarbeiter.

Sie werden nicht individuell vereinbart, aber bei Vorliegen der Leistungsvoraussetzungen individuell gewährt.

Instrument zur individuellen Förderung und Anerkennung des Mitarbeiter als Mensch.

- Motive für Entwicklung betrieblicher Sozialleistungspolitik
 - betrieblich orientierter Natur
 - Schaffung eines Anreiz zur Leistungssteigerung, z.B. Weiterbildungsangebote
 - Verbesserung des Betriebsklimas, z.B. ansprechende Hygiene-, Sanitär- und Sozialräume
 - arbeitsmarktorientierter Natur
 - als Instrument des „Personalmarketing“, gegenüber einem Konkurrenten (strategischen) Wettbewerbsvorteil erlangen
 - humanistisch-ethischer Natur
 - Mitarbeiter bei der Befriedigung seiner Bedürfnisse helfen (nach Sicherheit und Geborgenheit), bzw. als Ausdruck der Wertschätzung
- Zielsetzung betrieblicher Sozialleistungspolitik
 - betroffenen Mitarbeiter in konkreter Bedarfssituation helfen
 - positive Einstellung des Mitarbeiter gegenüber Unternehmen und seiner Arbeit bewirken
 - Bindung der Mitarbeiter an Unternehmen stärken
 - Unternehmensimage nach innen und außen fördern

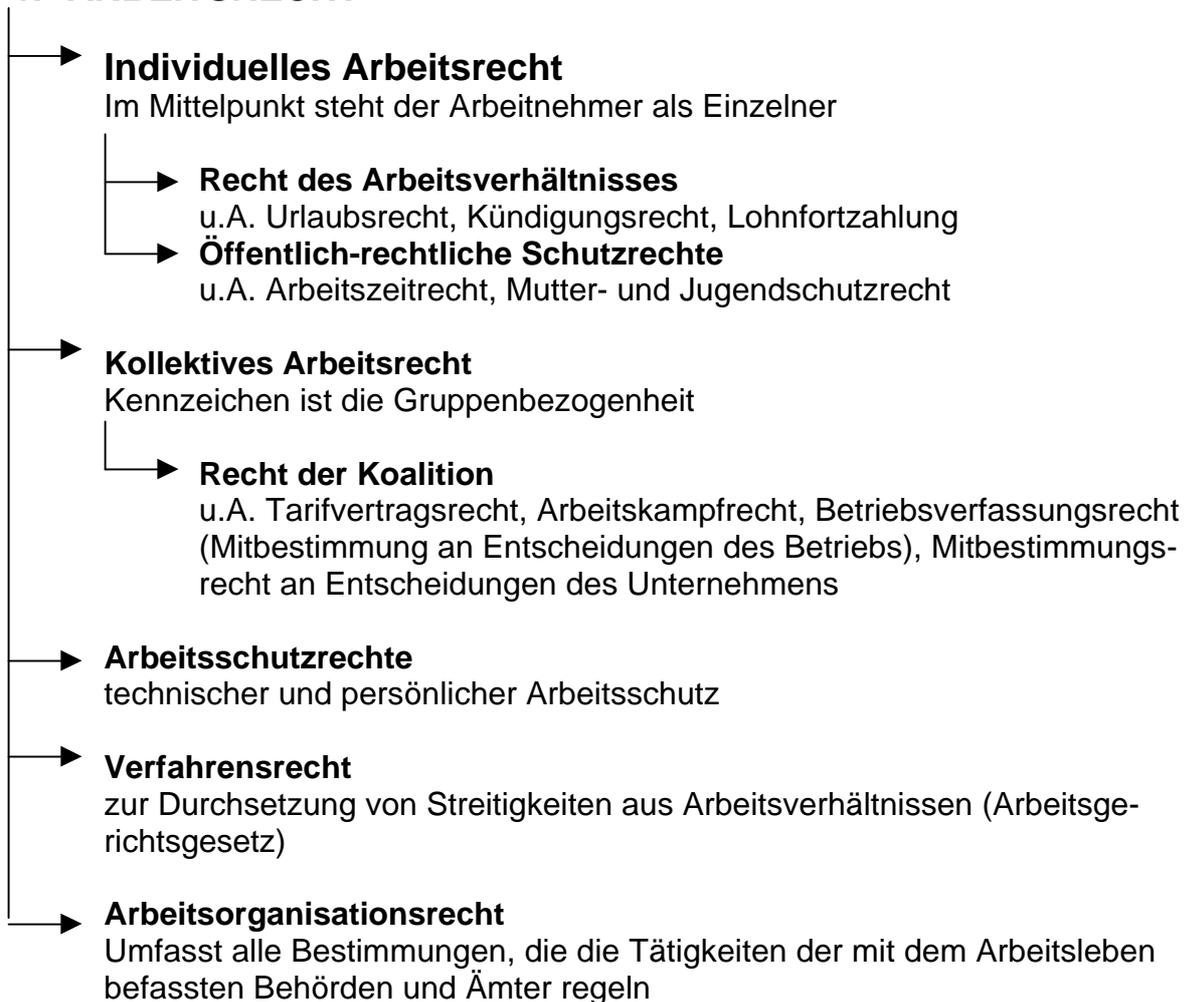
- Rahmenbedingungen für die Gestaltung betrieblicher Sozialleistungspolitik
 - o Grundsatz der Wirtschaftlichkeit
 - Kosten für Sozialleistung und administrativen Aufwand müssen im Verhältnis zum angestrebten bzw. erwarteten Nutzen stehen
 - Umsetzung schwierig, da Nutzen meist nicht quantifizierbar ist
 - o Grundsatz der Zeitgemäßheit und Aktualität
 - Nutzen kann sich im Zeitablauf verändern, deshalb Sozialleistung flexibel handhabbar halten
 - im Falle fehlender Aktualität abschaffen und freiwerdende Mittel anderweitig verwenden
 - o Grundsatz der Harmonie
 - nicht die Vielzahl sondern die Qualität von Sozialleistungen sagt etwas über die Güte des Systems aus
 - (wenige) auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter zugeschnittene Angebote
- Einteilung über zugrundeliegende Rechtsquellen
 - o gesetzliche bedingte Sozialleistungen, z.B.:
 - Arbeitslosenversicherung
 - Rentenversicherung
 - Krankenversicherung
 - Pflegeversicherung
 - Unfallversicherung
 - Verpflichtung zur Weiterzahlung des Entgelts (ohne gegenüberstehende Arbeitsleistung)
 - Urlaub
 - Krankheit
 - Feiertage
 - Mutterschutz
 - Sonderurlaub für Schwerbehindert
 - Freistellung des Betriebsrat
 - o tarifvertraglich bedingte Sozialleistungen
 - Bezahlung von Pausen
 - Übernahme von Kontoführungsgebühren
 - Fahrtkosten (-zuschüsse)
 - Sonderurlaube aus persönlichen Gründen (Heirat, Beerdigung, Bildungsurlaub)
 - Zuschüsse bei Krankheit
 - erweiterte Lohnfortzahlung bei Krankheit
 - o freiwillige Sozialleistungen
 - werden immer geringer, meist bereits als gesetzliche und tarifliche Sozialleistung
 - Regelung in Betriebsvereinbarungen
- Einteilung über Form ihrer Gewährung
 - o Geldleistungen
 - Urlaubsgeld
 - Umzugskostenübernahme
 - Trennungsgeld
 - Kosten für doppelte Haushaltsführung
 - Fahrtkostenzuschuss
 - Gratifikationen

- Sachmittelversorgung
 - Sachgeschenke anlässlich Weihnachten, Geburtstag, Jubiläum, etc.
 - Deputate (Haustrunk, Freibrot, u.U. „freie Kost und Logie“)
 - Betriebsverpflegung
 - Arbeitsschutzkleidung
- Sachmittelverbilligung
 - Belegschaftsrabatte eigener Waren
 - Zuschüsse für Kantine / Essensmarken
- Sachmittelnutzung
 - private Nutzung von Dienstwagen
 - Werkzeugausleihe
 - Betriebswohnungen
 - Sporteinrichtungen des Arbeitgebers
 - Werkbücherei
 - Arbeitskleidung
- Dienstleistung
 - Betriebsarzt und Sanitätsdienst
 - Beratungsangebote des Arbeitgeber (Drogen-, Erziehungs-, Eheberatung, Rückenschule, etc.)
 - Darlehensgewährung
 - Hilfestellung bei „gleitendem Übergang in den Ruhestand“
- Mitbestimmungsrechte des Betriebsrat
 - **§ 87 BetrVG** und **§ 88 BetrVG**
 - Mitbestimmungsrecht in Fragen der Arbeitssicherheit, Sozial-einrichtungen, Betriebswohnungen
 - Betriebsrat hat keine Mitbestimmung bezüglich ob und welche Sozialeinrichtung der Arbeitgeber schafft, lediglich Mitbestimmung zu deren Form = Mitbestimmung zum Wie, aber nicht zum Was !!!
- Wichtigsten betrieblichen Sozialleistungen
 - betriebliche Altersversorgung
 - Mitarbeiterverpflegung
 - Betriebliche Wohlfahrtseinrichtungen
 - Betriebliches Wohnungswesen
 - Einkaufsvergünstigungen
 - Sozialdienst / Sozialberatung
 - „cafeteria-System“
 - Mitarbeiter kann aus verschiedenen, angebotenen Sozialleistungen „sein“ Paket zusammenstellen, welches auf seine Bedürfnisse am besten ausgerichtet ist!

46 MITBESTIMMUNG UNTER BERÜCKSICHTIGUNG DES ARBEITS- UND SOZIALRECHTS

- Grundbegriffe des Arbeitsrechts
 - o Arbeitnehmer
 - jeder, der aufgrund eines privatrechtlichen (Dienst-) Vertrages für eine gewisse Dauer persönlich abhängige fremdbestimmte Arbeit leistet
 - o Arbeitgeber
 - Jeder, der mindestens einen Arbeitnehmer beschäftigt
 - o Arbeiter
 - Arbeitnehmer, die überwiegen körperliche Arbeit verrichten
 - o Angestellte
 - Arbeitnehmer, die überwiegend geistige Arbeit verrichten
 - o Leitende Angestellte
 - Arbeitnehmer, die typische Unternehmerfunktionen ausüben
 - o Betrieb
 - die arbeitstechnische, organisatorische Einheit
 - o Unternehmen
 - die wirtschaftlich – juristisch organisatorische Einheit
- Aufbau des Arbeitsrechts

47 ARBEITSRECHT



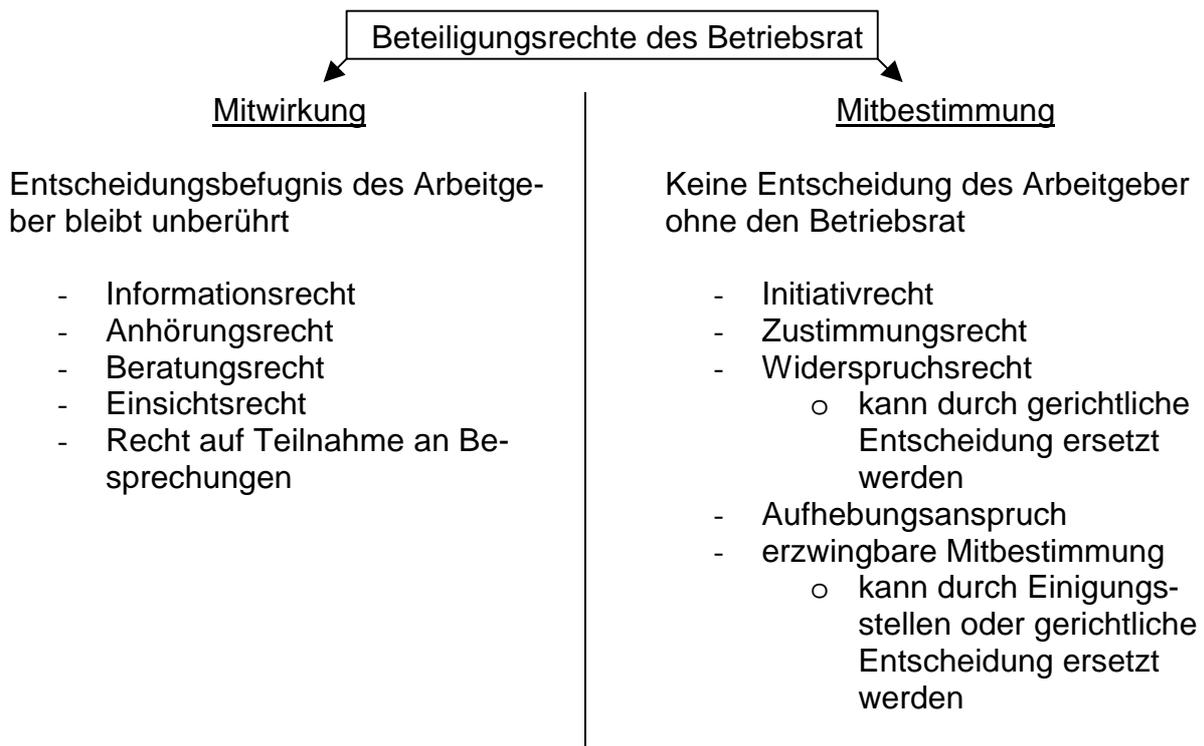
48 BETRIEBSVERFASSUNGSGESETZ

Das Betriebsverfassungsgesetz soll nicht Kompetenz und Verantwortung in unternehmerischen und wirtschaftlichen Fragen einschränken, sondern es will in erster Linie zu einer ausreichenden Berücksichtigung der sozialen Belange der betroffenen Arbeitnehmer auf der Ebene des einzelnen Betriebes beitragen.

Die Mitbestimmung des Betriebsrates schränkt aber in der Praxis in der Tat die Handlungsalternativen des Unternehmers in starkem Maße ein.

- Geltungsbereich des BetrVG
 - o **§ 1 – Errichtung von Betriebsräten**
 - In Betrieben mit in der Regel mehr als fünf ständigen wahlberechtigten Arbeitnehmer, von denen drei wählbar sind, werden Betriebsräte gewählt
- Betriebsrat als Gremium
 - o Wahl erfolgt frei, geheim und gleich – Amtszeit 4 Jahre
 - o Betriebsrat wählt aus seiner Mitte einen Vorsitzenden und Stellvertreter
 - o Allgemeine Aufgaben **§ 80 BetrVG**
 - o spezielle Mitwirkungsmöglichkeiten – geregelt im **BetrVG II – VI Abschnitt**
- Betriebsausschuss
 - o kann ab 9 Mitglieder gegründet werden
 - o zur Erledigung der laufenden Geschäfte
 - o Unterausschüsse für besondere Aufgaben möglich
- Jugend- und Auszubildendenvertretung
 - o vertritt Belange dieser Mitarbeitergruppe
 - o Voraussetzung für Errichtung ist bestehender Betriebsrat
- Betriebsversammlung
 - o vierteljährlicher Bericht des Betriebsrat über seine Tätigkeit
 - o Arbeitgeber kann an ihr teilnehmen und hat Rederecht, einmal im Jahr hat er hier über Personal- und Sozialwesen und die wirtschaftliche Lage des Unternehmens zu berichten
 - o findet während bezahlter Arbeitszeit statt
- Wirtschaftsausschuss
 - o Aufgabe wirtschaftliche Angelegenheiten mit dem Unternehmer zu beraten und dem Betriebsrat darüber zu berichten
- Sprecherausschuss
 - o vertritt die Interessen der leitenden Angestellten

49 Beteiligung des Betriebsrat an betriebl. Entscheidungen



50 Beteiligung des Betriebsrat in sozialen Angelegenheiten

<u>Mitbestimmung</u>	<u>Mitwirkung</u>
<p>Freiwillige Mitbestimmung §88 BetrVG</p> <p>Obligatorischen Mitbestimmung §87, 1-12 BetrVG</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kollektive Maßnahmen (Nr. 1-4, 6-8, 10-12) - Einzelmaßnahmen (Nr. 5 & 9) 	<ul style="list-style-type: none"> - Arbeitsschutz - Sicherheitsbeauftragte

51 Beteiligung des Betriebsrat in arbeitsorgan. Angelegenheiten

	MWR	MBR
Bei der Planung von <ul style="list-style-type: none"> - Neu-, Um- & Erweiterungsbauten - technischen Anlagen - Arbeitsverfahren / -abläufen - Arbeitsplätzen 	X	
Bei Verstoß des Arbeitgeber <ul style="list-style-type: none"> - gegen gesicherte, arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse und Belastung für den Arbeitnehmer → „korrigierendes Mitbestimmungsrecht“ 		X
Recht des einzelnen Arbeitnehmer <ul style="list-style-type: none"> - Vorschläge zur Gestaltung von Arbeitsplatz und Arbeitsablauf 	X	

52 Beteiligung des Betriebsrat in personellen Angelegenheiten

	MWR	MBR
Allgemeine personelle Angelegenheiten		
- Personalplanung	X	
- Auswahlrichtlinien		X
- Personalfragebogen		X
- Formulararbeitsverträge		X
- Beurteilungsgrundsätze		X
- Innerbetriebliche Stellenausschreibung		X
Berufsbildung		
- Förderung der Berufsbildung	X	
- Errichtung und Ausstattung betrieblicher Einrichtungen	X	
- Durchführung von Maßnahmen		X
- Auswahl von Teilnehmern		X
- Bestellung und Abberufung von Persona der Berufsbildung		X
- Durchführung sonst. betriebl. Bildungsmaßn.		X
Personelle Einzelmaßnahmen (bei 20 Mitarbeiter und mehr)		
- Einstellen, Versetzen, Ein- und Umgruppierung		X
- Kündigung		X
- Außerordentliche Kündigung von Betriebsrat-Mitgliedern		X
- Entfernung betriebsstörender Arbeitnehmer		X
- Einstellung / Versetzung von leitend Angestellten	X	

53 Grade der Mitbestimmung des Betriebsrat

- Beeinflussungsmöglichkeiten des Betriebsrat steigen, je unmittelbarer der einzelne Mitarbeiter betroffen ist
- Informationsrecht
 - **§ 80.2** Allgemeine Unterrichtung zur Durchführung der gesetzlichen Auflagen
 - **§ 85.3** Behandlung von Beschwerden
 - **§ 89.4 & .5** Durchführung des Arbeitsschutzes
 - **§§ 90/91** Planung von Änderung des Arbeitsplatzes, des Arbeitsablaufes und der Arbeitsumgebung
 - **§ 92** Personalplanung sowie aktueller und zukünftiger Personalbedarf
 - **§ 99** Durchführung von Personellen Einzelmaßnahmen
 - **§ 100.2** vorläufige personelle Einzelmaßnahme ohne vorherige Zustimmung des Betriebsrat
 - **§ 105** Einstellung leitender Angestellter
 - **§ 108.5** Erörterung des Jahresabschlusses mit dem Wirtschaftsausschuss und Betriebsrat
- Anhörungsrecht
 - **§ 102** bei der Durchführung von Kündigungen
- Beratungsrechte
 - **§ 89** Fragen des Unfallschutzes

- **§ 90** Planung und Änderung von Arbeitsplätze, Arbeitsablaufes, Arbeitsumgebung, technische Anlagen und Räume
- **§ 92.1.2** Maßnahmen aus der Personalplanung und Vermeidung von Härten
- **§§ 96 / 97** Förderung und Maßnahmen der Berufsbildung
- **§ 106** Wirtschaftsausschuss: Unterrichtung und Beratung in wirtschaftlichen Angelegenheiten
- **§ 111** Durchführung von Betriebsänderungen (Interessenausgleich und Sozialplan)
- Vetorechte (Widerspruchs-) → negatives Konsensprinzip
 - Durch Widerspruch kann der Betriebsrat die Durchführung von Arbeitgebermaßnahmen verhindern, zumindest solange bis der Arbeitgeber Zustimmung vom Arbeitsgericht erhält
 - **§ 102.3** Mitbestimmung bei Kündigung
- Zustimmungsrecht
 - Damit eine Maßnahme des Arbeitgeber wirksam wird, muß der Betriebsrat dieser vorher ausdrücklich zugestimmt haben
 - **§ 87** Mitbestimmung bei sozialen Angelegenheiten
 - **§ 94** Verwendung von Personalfragebögen und allgemeinen Beurteilungsgrundsätzen
 - **§ 95.1** Richtlinien über personelle Auswahl bei Einstellungen, Umgruppierung, Versetzung und Kündigung
 - **§ 98** Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen
 - **§ 99** Durchführung personeller Einzelmaßnahmen
 - **§ 103** Kündigung von Betriebsratmitgliedern

54 ENTSCHEIDUNGSFELDER MITBESTIMMUNG DES Betriebsrat

- Mitbestimmung in sozialen Angelegenheiten (**§§ 87 – 99 BetrVG**)
 - Fragen der Betriebsordnung
 - Lage der Arbeitszeiten und Pausenregelung
 - Entgeltmodalitäten
 - Urlaubsplanung
 - Installation von Anlagen zur Überwachung von Leistung und Verhalten
 - Unfallschutzfragen und –maßnahmen
 - Verwaltung von Sozialeinrichtungen
 - Verwaltung von Werkwohnungen
 - Entlohnungsgrundsätze
 - Akkord- und Prämienlohnsätze
 - Arbeitsbewertungsverfahren
 - BVW – betriebliches Vorschlagswesen
- Mitbestimmung in wirtschaftlichen Angelegenheiten (**§§ 106 – 113 BetrVG**)
 - wirtschaftliche und finanzielle Lage des Unternehmens
 - Produktions- und Absatzlage
 - Produktions- und Investitionsprogramme
 - Rationalisierungsvorhaben
 - Arbeits- und Fabrikationsmethoden
 - Einschränkungen, Stilllegungen, Verlagerungen

- Zusammenschluss von Betrieben / Betriebsteilen
- Änderung des Betriebszwecks
- Organisationsveränderungen, etc.
- Mitbestimmung in technischen Angelegenheiten (§§ 90 / 91 BetrVG)
 - Planung von Fertigungsanlagen, Abläufen und Verfahren
 - Planungen zum Einzelarbeitsplatz
 - Anwendung von gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen

55 TARIFVERTRAG

- Gesetzesgrundlage → Tarifvertragsgesetz (TVG), beruht auf Artikel 9 der Verfassung – Koalitionsfreiheit
- **§ 1 TVG**
 - (1) Der Tarifvertrag regelt die Rechte und Pflichten der Tarifvertragsparteien und enthält Rechtsnormen, die den Inhalt, den Abschluss und die Beendigung von Arbeitsverhältnissen sowie betriebliche und betriebsverfassungsrechtliche Fragen ordnen können
 - (2) Tarifverträge bedürfen der Schriftform
- Tarifvertragsparteien – nach **§ 2.1 TVG**

Arbeitnehmer	Arbeitgeber	Verhandlungsergebnis
Einzelgewerkschaft z.B. IG Metall, DAG	Vereinigung von ArG z.B. Verein der bay. Metallindustrie	Verbands- / Flächentarifvertrag (Normalfall)
	einzelne Arbeitgeber z.B. Volkswagen AG	Firmen- / Haustarifvertrag (Ausnahme)

- für die Tarifvertragsparteien herrscht Tarifautonomie, d.h. frei von staatlicher Einflussnahme können sie (im Rahmen der Gesetzgebung) beliebige Vereinbarungen treffen
- Tarifverträge erfüllen im wesentlichen drei Funktionen
 - Schutzfunktion
 - beschert einzelner Mitarbeiter Chancengleichheit
 - Ordnungsfunktion
 - Tarifverträge systematisieren die Vielzahl möglicher Arbeits(vetrags)situationen mit einer Fülle von Regelungstatbeständen
 - Friedensfunktion
 - während der Laufzeit des Tarifvertrages sind Arbeitskämpfmaßnahmen zur Forderung von in ihm geregelten Sachverhalten ausgeschlossen
- Tarifvertrag besteht aus zwei Teilen
 - obligatorischen (schuldrechtlichen) Teil
 - = wechselseitige Rechte und Pflichten der Tarifvertragsparteien
 - normativen Teil
 - = unmittelbar und zwingend auf die tarifgebundenen Arbeitsverhältnisse wirkende Rechtsnormen (insbesondere Abschluss, Inhalt und Beendigung des Arbeitsverhältnisses)

- Inhaltsnormen mit Wirkung auf das einzelne Arbeitsverhältnis
 - Entlohnung
 - Sonderzuwendungen (z.B. Weihnachtsgeld)
 - vorübergehende Freistellung
 - Kündigungsvoraussetzungen und –fristen
- Abschlussnormen als Regeln für das Zustandekommen rechtswirksamer neuer Arbeitsverhältnisse
 - Schriftform des Arbeitsvertrages
 - Wiedereinstellungsvorschriften nach witterungsbedingten Kündigungen
- Betriebsnormen
 - besondere Arbeitsschutzmaßnahmen
 - Ordnung im Betrieb (Rauchverbot, Torkontrollen, etc.)
- Normen über gemeinsame Einrichtungen
 - Urlaubs- und Lohnausgleichskassen
 - branchenbezogene Einrichtung zur betrieblichen Altersversorgung
- Geltungsbereich des Tarifvertrages
 - zeitlich für vereinbarte Laufzeit
 - räumlich nur für die in den Zuständigkeitsbereich der Tarifparteien fallende Region
 - persönlich nur für tarifgebundene, organisierte Arbeitgeber und Arbeitnehmer, es sei denn, er ist für allgemein verbindlich erklärt
 - fachlich auf Branchen / Industriezweige bezogen
- Unterschied im Inhalt
 - Entgelttarifvertrag → (Lohn-, Gehalt-)
 - Manteltarifvertrag → (Rahmen-)
- weitere Vereinbarungsfelder, z.B. Vermögenswirksame Leistungen, möglich

56 ENTGELTTARIFVERTRAG

- Einteilung verschiedener Entgeltgruppen, unterschieden nach Arbeitsschwierigkeit der Aufgabe, Ausbildung und Berufserfahrung der Mitarbeiter
- Festlegung der Ecklohngruppe und des Ecklohnes (=100%)
- Festlegung der Zu- und Abschläge für die übrigen Lohngruppen

57 MANTELARIFVERTRAG

- Eingruppierung in Lohn- und Gehaltsklassen
- Lohnfortzahlung bei z.B. Krankheit, Unfall, Heirat, Umzug, etc.
- Zulagen und Zuschläge, z.B. Nachtarbeit, Mehrarbeit, etc.
- Lohnformen, Entlohnungsgrundsätze, Arbeitsbewertungsverfahren
- Prämien, Erfolgsbeteiligungen, 13. Monatsgehalt
- vermögenswirksame Leistungen
- Arbeitszeit
- Urlaub, Urlaubsentgelt, Urlaubsgeld
- Kurz- und Mehrarbeit
- Nebentätigkeiten
- Wettbewerbsabreden
- Alterslohnsicherung
- Rationalisierungsschutz
- Haftungsbeschränkungen

- Gründe für verschiedene Tarifverträge
 - o unterschiedliche Laufzeiten
 - Manteltarifvertrag oft mehrere Jahre
 - Entgelttarifvertrag für ein bis zwei Jahre
 - o unterschiedliche räumliche Geltungsbereiche
 - Manteltarifvertrag häufig überregional

- Um die Gültigkeit von Tarifverträgen auch auf die nicht tarifgebundenen Arbeitsverhältnisse auszudehnen, kann der Bundesminister für Arbeit und Soziales den Tarifvertrag für allgemeinverbindlich erklären → Mindestarbeitsbedingungen für alle Arbeitnehmer

58 PERSONALBEURTEILUNG

- Personalbeurteilung vollzieht sich in drei voneinander abgegrenzten Phasen
 - o Beobachten
 - o Beschreiben
 - o Beurteilen
- Beobachten
 - o Vorgesetzter beobachtet über längeren Zeitraum hinweg Arbeitsverhalten und Arbeitsergebnis des Mitarbeiter
 - o gleiche Sachverhalte mehrfach beobachten
 - o nicht auf Aussagen Dritter verlassen
 - o Gesichtspunkte Beobachtungsplan → Wie – Wo / Wobei – Wann
- Beschreiben
 - o beobachtete Sachverhalte in möglichst Beobachtungsprotokollen festhalten → Gedächtnis behält keine „objektiven“ Beobachtungen
- Beurteilen
 - o Beobachtetes nach bestimmten Gesichtspunkten (Beurteilungskriterien) zu bewerten (Beurteilungsstufen)
 - o beobachtetes Verhalten mit eigenem Maßstab der Beobachtungen anderer Mitarbeiter vergleichen
 - o Extreme Abweichungen lassen sich leichter einschätzen

- Personalbeurteilung bezieht sich immer auf den einzelnen Menschen, sein persönliches Verhalten und seine erzielten Arbeitsergebnisse, der die jeweilige Planstelle inne hat
- Ziele der Personalbeurteilung
 - o Personalarbeit im Unternehmen objektiviert
 - o Führungsqualität steigt → Führungskräfte zur Auseinandersetzung mit eigenem Führungsverhalten gezwungen
 - o Führungsverhalten vereinheitlicht im Sinne der angestrebten Harmonie
 - o Potential der Einzelmitarbeiter besser erkannt
 - o Mitarbeiter zu höherer Leistung angespornt

59 BEURTEILUNGSVERFAHREN

- Einteilung der Beurteilungsverfahren nach der Beobachtungsrichtung
 - o Abwärtsbeurteilung → Vorgesetzter beurteilt Mitarbeiter
 - o Aufwärtsbeurteilung („Bottom – Up – Ansatz“)
 - Mitarbeiter nehmen (anonym) Stellung zu Arbeits- und Führungsstil ihrer Vorgesetzten
- Einteilung der Beurteilungsverfahren nach dem Grad der Differenzierung
 - o summarische Beurteilung → betrachtet lediglich Gesamtleistung des Mitarbeiter
 - o analytische Beurteilung → erfolgt anhand vorgegebener Einzelkriterien, Gesamtergebnis stellt sich als Summe der Einzelbewertungen dar
- Rangreihen- / Rangfolgeverfahren
 - o in summarischer und analytischer Anwendung geeignet
 - o in Form von Paarvergleichen werden Mitarbeiter aneinander gemessen und anschl. Reihenfolge Bester → Schlechtester erstellt
 - o schafft guten Überblick über Stärken und Schwächen der Gruppe
 - o Abstand zwischen den Mitarbeiter nicht ersichtlich
- Skalenverfahren
 - o analytisches Verfahren
 - o für jedes Einzelkriterium eine besondere Skala bzw. für alle Kriterien eine allgemein gültige Skala
 - o drei bis neuen Abstufungen
 - verbal
 - nominal
 - numerisch
 - grafisch
 - o in der Praxis Kombination versch. Skalierungsmöglichkeiten üblich

60 AUFBAU PERSONALBEURTEILUNGSSYSTEM

- Beurteilungsanlässe
 - o regelmäßige Beurteilung (meist jährlich)
 - o aus besonderem Anlaß
 - Ablauf der Probezeit
 - vor / bei Versetzung / Beförderung
 - nichttariflichen Gehaltserhöhungen
 - bei Austritt des Mitarbeiter zur Erstellung eines Arbeitszeugnisses
- Beurteiler
 - o i.d.R. unmittelbarer Vorgesetzter
- die einer Beurteilung zugrundeliegende Erwartungshaltung
 - o = Normalleistung, ergibt sich aus
 - Stellenbeschreibung
 - erteilter Einzelaufträge
 - einer Zielvereinbarung beim management by objectives
- Beurteilungskriterien → sechs Beurteilungsdimensionen
 - o Leistungsvoraussetzung
 - Pünktlichkeit, Auffassungsgabe, Fachkenntnisse, etc.
 - o Leistungsergebnisse
 - Arbeitsgüte, -menge, -tempo
 - o Verhaltensvoraussetzungen
 - Kontaktfähigkeit, Durchsetzungsvermögen, etc.
 - o Verhaltensergebnisse
 - Verhalten im Team, Verhalten gegenüber Kollegen, Kunden, etc.
 - o Entwicklungspotential
 - Lernwilligkeit, Entwicklungsfähigkeit, etc.
 - o Charaktereigenschaften
 - Ehrlichkeit, Loyalität, Kritikfähigkeit
 - o → genaue Kriterien können vom Unternehmen unterschiedlich formuliert werden

61 BEURTEILUNGSGESPRÄCH

- Aufgaben
 - Mitarbeiter über Leistungsstand aus Sicht des Vorgesetzten informieren
 - Mitarbeiter helfen Schwächen zu erkennen und zu beseitigen
 - Mitarbeiter seine Stärken rückmelden
 - Mitarbeiter Zusammenhang zwischen Beurteilungsergebnis und Entgeltveränderung fundiert darstellen
 - Missverständnisse zwischen Beurteiler und Beurteiltem vorbeugen bzw. ausräumen
 - Möglichkeit zur Stellungnahme bzw. Widerspruch des Mitarbeiter
 - Mitarbeiter letztlich motivieren, in zu zumindest gleichbleibender Leistung veranlassen
- Ablauf Beurteilungsgespräch
 - i.d.R. Einzelgespräch → vertraulicher Charakter
 - Eröffnung
 - Verkrampfung beim Mitarbeiter lösen
 - Überleitung
 - Rückblick auf positive Arbeiten in der (nahen) Vergangenheit
 - Besprechung positiv beurteilter Kriterien
 - Lob wohl dosieren, keine Übertreibung
 - Besprechung negativ beurteilter Kriterien
 - heikelster Gesprächsabschnitt
 - Kritik sollte immer belegbar sein
 - Einwände / Rechtfertigung des Mitarbeiter zulassen und protokollieren
 - Gesprächsabschluss
 - Beurteilungsergebnisse, Absprachen zu Maßnahmen und Terminen noch zusammenfassend wiederholen
 - wenn Mitarbeiter nicht mit Beurteilung einverstanden
 - Recht auf zusätzliche weitere Aufklärung durch Vorgesetzten
 - Möglichkeit, Gespräch mit nächst höherem Vorgesetzten
 - Möglichkeit, Beschwerde an Betriebsrat
 - Möglichkeit, schriftliche Stellungnahme → Bestandteil Personalakte

62 BETEILIGUNGSRECHTE DES Betriebsrat bei PERSONALBEURTEILUNG

- **§ 82 (2) BetrVG:** Arbeitnehmer kann Erörterung seiner Beurteilung verlangen und zu diesem Gespräch den Betriebsrat mit hinzu ziehen
- **§ 83 BetrVG:** Mitarbeiter hat ein Recht auf Einsichtnahme in seine Personalakte – Beurteilung die nicht mit ihm besprochen wurde so in Erfahrung bringen. Mitarbeiter kann hierzu Betriebsrat mit hinzu ziehen
- **§ 94 (2) BetrVG:** Betriebsrat hat Mitbestimmungsrecht für die Aufstellung allgemeiner Beurteilungsgrundsätze –Ziel: Beurteilung möglichst objektiv und Kriterien, die für die einzelnen Arbeitsverhältnisse wirklich relevant sind.

63 PROBLEME DER PERSONALBEURTEILUNG

- Probleme der Leistungsbeurteilung
 - o methodische Probleme
 - Auswahl ungeeigneter Merkmale
 - unzweckmäßige Skalierung
 - o Akzeptanzprobleme
 - Akzeptiert Mitarbeiter Verfahren nicht, so wird er auch daraus gewonnene Erkenntnisse nicht akzeptieren
 - o Verständnisprobleme
 - viele Mitarbeiter leiten aus guter Beurteilung hohe Gehaltsforderung ab
 - gut beurteilte Mitarbeiter lassen in der Leistung nach → „Ich gehöre ja schon zu den besseren!“
 - o aufgrund der Formulierung des Verfahrens
 - o Probleme, die sich an der Person des Beurteilers festmachen
- Beurteilungsfehler in der Person des Beurteilers
 - o Begünstigungsabsicht / Protektion
 - o Schädigungsabsicht
 - o Übernahmefehler
 - o Belastungsfehler (zu viele Beurteilungen auf einmal)
 - o Voreingenommenheiten / Vorurteile
 - o Hierarchieeffekt (höher gestellte Mitarbeiter werden i.d.R. besser beurteilt)
 - o Erster Eindruck – letzter Eindruck
 - o „Halo – Effekt“ / Überstrahlungen (von einer – unwichtigen – Eigenschaft auf andere schließen, z.B. ein „Volltischler“ ist nicht zwingend ungründlich oder qualitativ schlecht)