

Dieses Skript unterliegt der GNU General Public License, deren Text im Internet nachzulesen ist. Das Copyleft liegt bei dem(n) Autor(en).

18.03.

„Der Mensch ist Mittelpunkt - Der Mensch ist Mittel. Punkt.“ (Neuberger)

Aufgabe ist: Den richtigen Mitarbeiter  
zur richtigen Zeit  
am richtigen Ort  
mit der erforderlichen Qualifikation  
und der entsprechenden Motivation  
zur Verfügung zu stellen.

Personalwesen ist verantwortlich für die Versorgung der Unternehmungen mit Arbeitskräften und deren bestmögliche Nutzung, wofür es geeignete Strukturen, Systeme, Methoden und Praktiken bereitstellen und zu betreuen hat. (Neuberger)

## Vorlesungsaufbau

1. Struktur und Aufgaben des Personalwesens
2. Personalpolitik und Unternehmenspolitik
3. Personalplanung
4. Personalbeschaffung
5. Personalauswahl
6. Personaleinsatz
7. Leistungsbeurteilung
8. Personalentwicklung
9. Mitarbeiterentlohnung
10. Personalfreisetzung
11. betriebl. Sozialleistungen
12. Personalführung

19.03.

## **Aufgaben der Personalabteilung**

### **A. Leitung des Personalwesens**

- Personalplanung-/organisation
- Personalbeschaffung
- Personaleinsatz (wo?)
- Personalverwaltung
- Lohn- und Gehaltsabrechnung
- Personalentwicklung
- Abteilung für Rechtsfragen
- Informationswesen (Mitarbeiterzeitung, Aushänge)
- Arbeitswissenschaft, Ergonomie, Arbeitsplatzbewertung
- Personalfreistellung (Outplacement)

### **B. Leitung der Aus- und Weiterbildung**

- Ausbildung Mitarbeiter / Führungskräftenachwuchs
- Lehrlingsausbildung
- Weiterbildung

### **C. Leitung des Sozialwesens**

- betriebl. Altersvorsorge (1. gesetzliche 2. private 3. betriebl. Altersversorgung = Säulen der AV)
- Gesundheitswesen (Sucht, Alkohol)
- Ernährungswesen (Verpflegungsdienste)
- kulturelle, sportliche Förderung
- Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit
- Personalverkauf („Mitarbeiter rabatte“)
- betriebl. Fürsorge und Familienhilfe

## **Ausstattung der Personalabteilung (Betreuungsquote)**

- 1930: 1 % der Gesamtbelegschaft (reine Lohn-/Gehaltsabrechnung)
- 1960: 1,75 % der Gesamtbelegschaft
- 1980: 2,62 % der Gesamtbelegschaft
- 1990: 2,89 % der Gesamtbelegschaft

### Unterschiede der Ausstattung der Personalabteilung nach:

- Branche (hohe Betreuungsquote: Banken, Vers., Tabakindustrie, Mineralölindustrie ; niedr. BQ: Textilindustrie)
- Unternehmensgröße (Groß-/Kleinunternehmen)
- Angebot an personalpolitischen Leistungen (z.B: Kantine)
- Organisationsform (Filialen)

Mit steigendem Wohlstand, Bildungsniveau steigen auch die Ansprüche der Mitarbeiter an die Personalabteilung => höhere Anforderungen an die Personalabteilung (Professionalität)

Trend: Personalabteilungen werden „schlanker“ - Outsourcing, Consult-Firmen

### Analyse der Personalkosten in Unternehmen

Handel: 60% Anteil der Personalkosten an Gesamtkosten

???

### Integrative Rolle der Personalabteilung

1. PMS (Produkt - Markt - Strategie)  
↓
2. OS (Organisationsstruktur)  
↓
3. P (Personalbedarf)

26.03.

### **Intellektuelle Rolle der Personalabteilung**

- Kundenorientierung (Mitarbeiterorientierung)      Weiterbildung, Freundlichkeit, Lohn & Gehalt
- Professionalität
- Fairness
- soziale Gerechtigkeit      Umgang mit Kritik

=> soziale Kompetenz

( Std. Normalarbeitszeit, max. 10 Std. am Stück möglich)

### **Zukünftige Rolle des Personalbereichs (Prognose!)**

- Technologischer Wandel (mehr Wissen anstatt physische Arbeit)
- zunehmende Aus- und Weiterbildung
- Aufwand im Sozialwesen nimmt ab
- Ausgliederung des Personalwesens ohne Lohn-/Gehaltsabrechnung in den Linienbereich
- EDV-Einsatz mindert Personalaufwand
- Dienstleistungsangebot kommerzieller Beratungsfirmen wird sich weiter verstärken (besonders: Personalbeschaffung und Weiterbildung)
- höheres Alter der „Personaler“ => Erfahrung, Stabilität

Personalabteilung sollte altermäßig gute Mischung sein

### **Charakteristik des Personalwesens**

- personale Bindung      Dienstvertrag(Gehalt), Werkvertrag(Geld bei erfüllter Leistung)
- ganzheitliche Einbringung      körperlich & geistig
- Motivierungsbedarf      Führungsstil
- Vielzahl menschlicher Personen      Gruppendynamik
- Arbeitsteiliger Einsatz
- Existenz von sozialen Beziehungen      Klima

08.04.

## Ziele der Personalpolitik

### 1. wirtschaftliche Ziele

Kosten min.  
Wirtschaftlichkeit max.

Gewinn max.  
Deckungsbeitrag max.

### 2. soziale Ziele

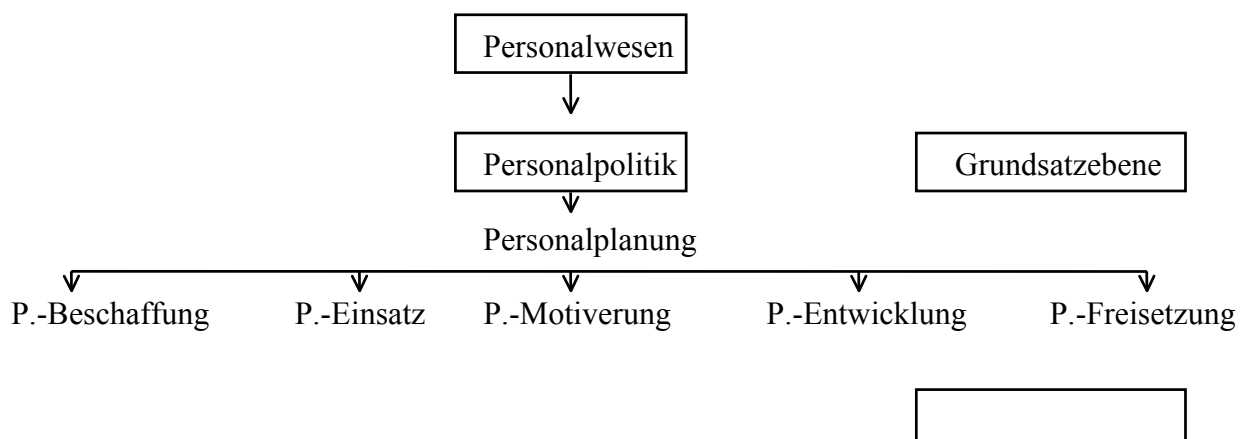
Klima verbessern  
soziale Einrichtungen / Leistungen  
-> Arbeitsplatzsicherheit <-  
hohe Löhne  
Arbeitsbedingungen, Abwechslung, interessante Jobs  
Mitbestimmung  
Aufstieg

## Personalpolitik - Definition

Personalpolitik ist die Gesamtheit derjenigen Grundsatz- oder Zielentscheidungen im Funktionsbereich Personalwesen.

- die für die ganze Unternehmung von Bedeutung sind und
- wesentlichen Einfluß auf die nachgeordneten Entscheidungen im Personalwesen haben

### funktionale Gliederung:



Die Stellung der Personalpolitik im Rahmen des betriebl. Personalwesens.

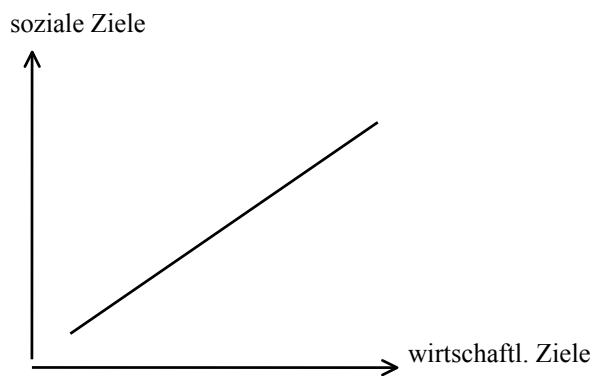
**Möglichkeiten der Beschäftigungspolitik**

Wirkungsdauer	Personalkapazitätseffekt		
	Ausweitung	Verringerung	Ausgleich
<p><b>langfristig</b> <b>wirksam</b></p>	Einstellung unbefristet Begründung von Ausbildungsverhältnissen Arbeitskräftepool Springer	Entlassung Aufhebungsvertrag Frühpensionierung Einstellungssperre Verkürzung der Arbeitszeit	Umsetzung unbefristet Veränderung der Personalstruktur
<p><b>vorübergehend</b> <b>wirksam</b></p>	Einstellung befristet Sonderschicht Überstunden Zeitarbeit Einstellung von Aushilfen Urlaubssperre	Kurzarbeit Besetzungssperre Reduzierung der Mehrarbeit (Überstundenabbau) Rückruf von Lohnaufträgen (Fremdanbieter) Lay Off „Entlassung auf Zeit“	Umsetzung befristet Arbeitszeitverschiebung

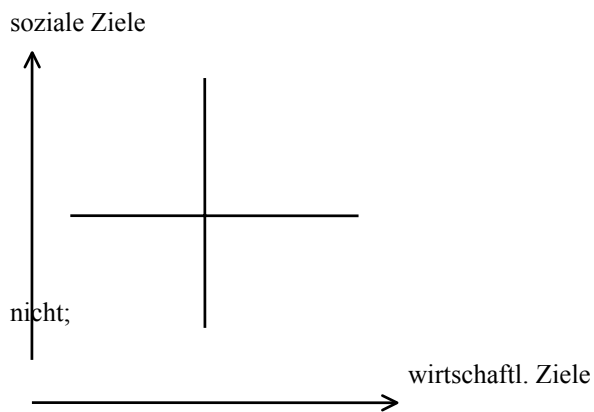
Zeitarbeit:

15.04.

**Zielbeziehungen zwischen wirtschaftl. & sozialen Zielen**

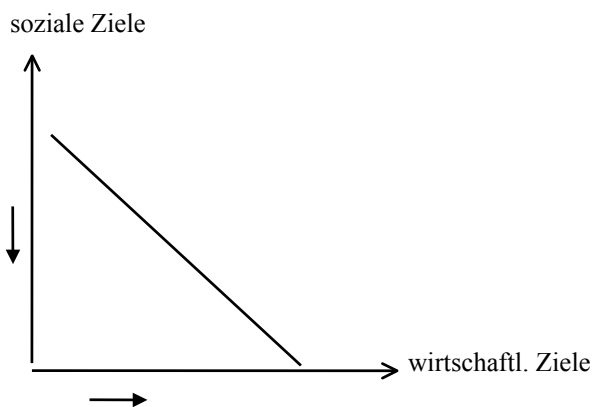


**Zielübereinstimmung**  
(Zielkomplementarität)



**Zielindeferenzen/  
Zielneutralität**

(trotz neuer Maschine ändert sich die Situation  
Maßnahme ohne Wirkung)



**Zielkonflikt**

(Rationalisierung)

## Personalplanung

... ist die gedankliche Vorwegnahme zukünftigen Handelns im betrieblichen Personalwesen.

Ziele:       - Sicherheit  
              - Stabilität

Gründe:     - partielle Verknappung am Arbeitsmarkt  
              - Übereinstimmung zwischen Anforderung und Qualifikation (Fachmessen, Fachberater)  
              - finanzielle Einsparungen   („facilities-management“ -> Gebäude/Grundstücke ; Outsourcing -> Profit Center, z.B. EDV bei Drogerie Müller ; Fort-,Weiter-,Ausbildung (intern & extern) ; frühzeitig erkennen)  
              - human-capital-accounting (Mitarbeiter ist Kapital des Unternehmens; Ausbildung als Investition)  
              - Gesetzgeber §92 BetrVG '72   (Betriebsrat ist über Personalplanung zu informieren =>Praxis: Mißachtung wg. Demotivierungsgefahr)  
              - Neigung zu verstärkter Rationalität

## betriebliche Personalplanung

Die betriebliche Personalplanung bildet einen integrierten Teilbereich der Gesamtplanung eines Unternehmens:

- Personalbedarfsplanung
- Personalbeschaffungsplanung
- Personaleinsatzplanung
- Personalfreisetzungs- und abbauplanung
- Personalentwicklungsplanung

siehe auch Blatt Abb. 16 - Quelle: aus RKW Handbuch der Personalplanung, Seite 19

16.04.

## **Engpassplanung (Gutenberg)**

Engpaß bei Unternehmensplänen (z.B. Finanzierungsplanung)



Engpaß erfüllt oberste Priorität       - Werbekosten einsparen  
  - AV verkaufen  
  - Kredit aufnehmen (überzeugendes Konzept der Bank vorlegen)  
  - Urlaubssperre (Mehrarbeit)  
  - Personal entlassen

=> erst wenn der Engpaß beseitigt ist, sollte in der UN-Planung fortgefahren werden!

## **Konzept der rollenden (gleitenden) Planung**



genaue Aufschlüsselung  
des Budgets

Neueinstellung  
Entlassungen  
Abfindungen  
Korrigieren des Perso.-Budgets

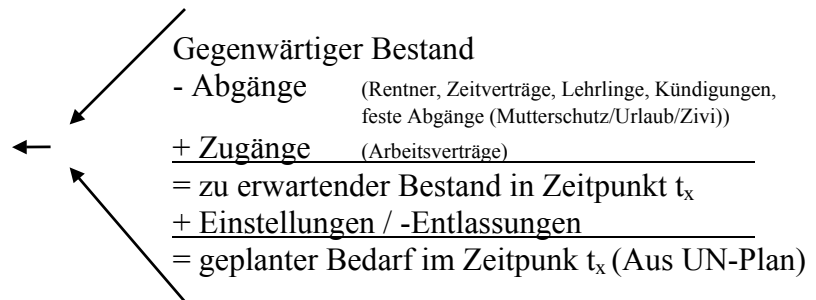
## Personalbedarf

- gegenwärtigen Personalbedarf ermitteln (aus Lohn- und Gehaltsabrechnung / Personalstatistik)

- Abteilungsbezogen

- Filialbezogen

- Unternehmensbezogen



- quantitative Dimension (Anzahl des Personalbedarfs)

- qualitative Dimension (Qualifikation des Personalbedarfs)

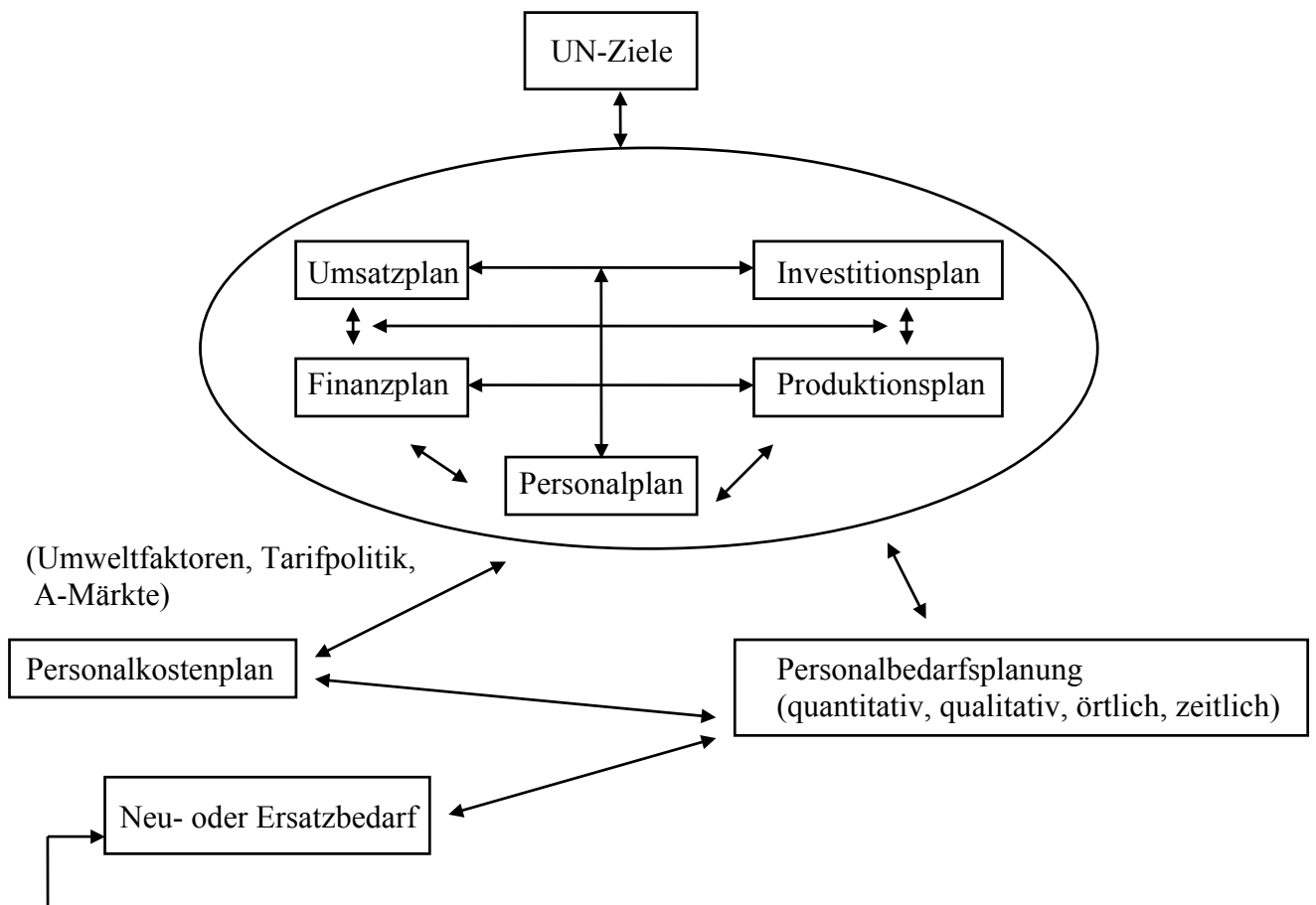
- geographische Dimension (Einsatzort des Personalbedarfs) Telearbeit, Außendienst

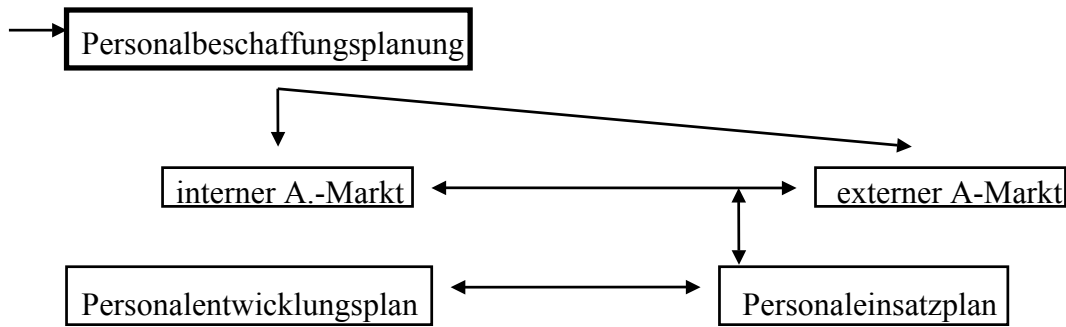
- zeitliche Dimension (Zeitpunkt des Personalbedarfs)

- Dringlichkeits Dimension (Dringlichkeit des Personalbedarfs)

22.04.

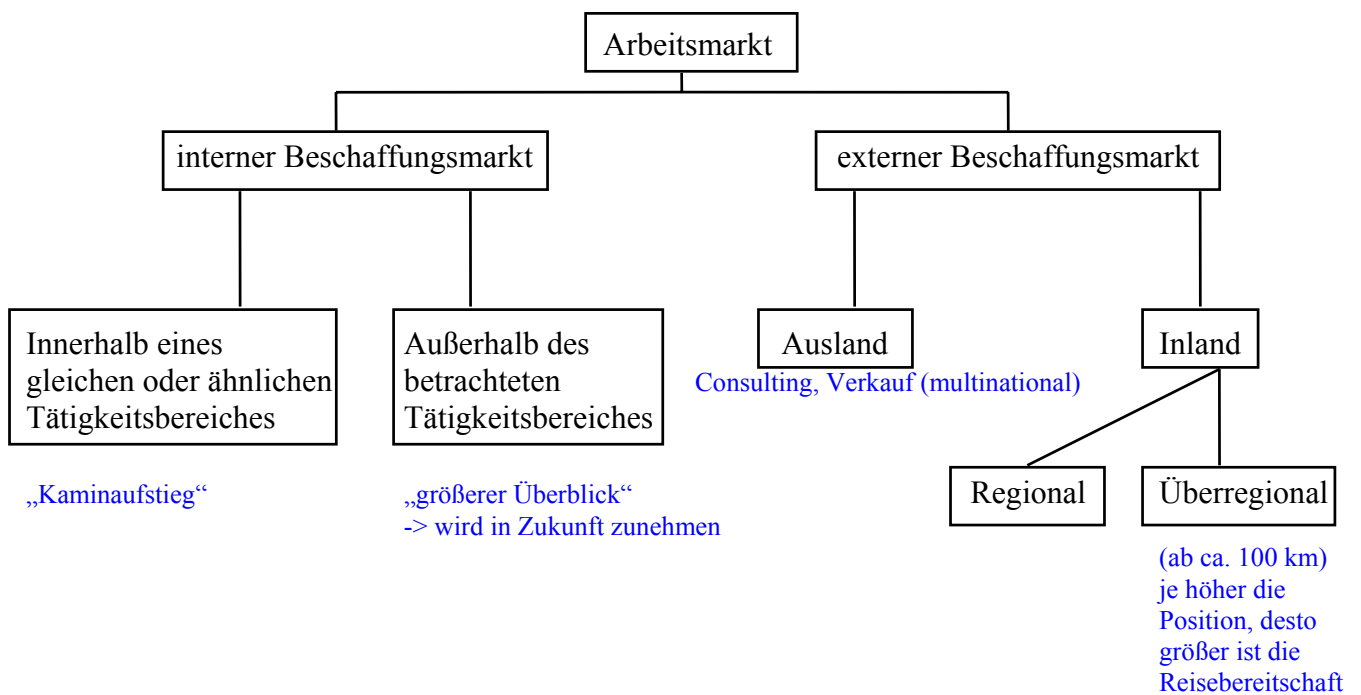
## Personalbeschaffungsplanung





- nicht ist teuer als ungewollte Personalfluktuatun

### Gliederung des Arbeitsmarktes in Teilarbeitsmärkte nach räumlichen Märkten



### Möglichkeiten der Mitarbeitergewinnung

- innerbetriebliche Stellenausschreibung

(vorgeschrieben lt. §93 BetrVerfG: auf Verlangen des Betriebsrates vor der Besetzung der neuen Stelle auszuschreiben)

Vorteil: geringe Kosten, Motivationssteigerung

Nachteil: zeitl. Verzögerung, Demotivierend, falls jemand internes eine Absage bekommt =>Widerstand gegen neuen Bewerber

- Bundesanstalt für Arbeit

sehr gut für: Azubis, ungelernte Arbeitskräfte  
aber auch für: Management, Führungsnachwuchs

Vorteil: Masse, Kostenfrei  
Nachteil: evtl. Qualität

#### - *Kontakt zu Bildungseinrichtungen*

Studium mit vertiefter Praxis; Berufsakademien; Hochschulmarketing; Praktika; Diplomarbeiten; Ferienjobs; Aushänge in Bildungseinrichtungen; ...

Vorteil: geringe Kosten, „Testen“  
Gefahr: falsche Darstellung des Unternehmens

#### - *Reaktion auf Stellengesuche*

Vorteil: billig, „Eigeninitiative“ des Stellensuchenden  
Nachteil: evtl. Anzeige als „letzte Möglichkeit“

#### - *Stellenangebote*

Nachteil: teuer (FAZ ca. 7000,-), langwierig  
Vorteil: häufigste Form der Mitarbeitergewinnung

große Unternehmen mit gutem Ruf verzichten jedoch immer öfter!  
Kosten/Nutzen Relation beachten!

23.04.

## Wesentliche Merkmale einer Stellenanzeige

### 1. Aussagen über das Unternehmen

- Branche / Firmentätigkeit
- Größe / Bedeutung (Umsatz)
- Betriebsklima / Firmenstil

### 2. Aussagen über Position und Arbeitsfeld

- Ausschreibungsgründe (Expansion, Ruhestand)
- Entwicklungsmöglichkeiten
- Aufgabenbeschreibung (1-2 Sätze)
- Verantwortung / Kompetenzen (unterstellte MA, Handlungsvollmacht)

### 3. Aussagen über die Anforderungen an den Bewerber

- Alter (ausgewogene Altersstruktur)
- Kenntnisse
- Fähigkeiten
- Berufserfahrung(en)
- persönliche Eigenschaften (Teamfähigkeit, Belastung, Kommunikationsfähigkeit)
- Vor- / Ausbildung

### 4. Aussagen über betriebliche Leistungen

- Dotierung (*anspruchsvolle Tätigkeit*)
- soziale Leistung (*Altersvorsorge*)

- Einarbeitung / Weiterbildung

### 5. Aussagen über Bewerbungsart

- Zeitpunkt

- Art der Bewerbung

### weiter zu ... Möglichkeiten der Mitarbeitergewinnung

#### - *Ausländische Arbeitsmärkte*

niedriges Entgeltniveau (*günstigere Steuern für AN -> niedrigere Löhne*)

multinationale Arbeitskräfte (*Consulting Firmen*)

#### - *Präsentation des Unternehmens*

Internet (Nachwuchskräfte)

Messen

Tag der offenen Tür

Berufsakademien

Sonderbeilagen in Zeitungen

Vorteil:     - zusätzlicher Imagegewinn  
               - sehr gute Kosten / Nutzenrelation  
               - Präsentation Produkte -> Mitarbeiter

### 30.04.

#### - *Mitarbeiterempfehlungen / Empfehlung von Geschäftspartnern*

ein gutes Betriebsklima (Identifizierung mit dem Unternehmen) <=> Indikator

Nachteil:    Empfehlung erfüllt evtl. Anforderungen nicht

Problem:    innerbetriebliche Spannungen

#### - *Personalberater*

stärkere Spezialisierung als eigene Personalabteilung

Kontakte zu qualifizierten Mitarbeitern / Ausland

Garantie

nicht öffentliche Mitarbeitergewinnung (Wettbewerbsschutz / Anonymität)

überregionale Schaltung von Anzeigen, Vorauswahl (Dienstleistung „Beschaffung“)

Nachteil:    sehr teuer (1/3 bis 1 Jahresgehalt)

### 06.05.

## Bewertung der Beschaffungsmethoden

- 1.) Kosten je Einstellung
- 2.) Zeitdauer (Dauer bis zur Einstellung)
- 3.) Ergiebigkeit (AA: mehr Azubis ; Personalkosten: keine Azubis)

## Ablauf der Beschaffung

- 1.) Anforderungen festlegen
- 2.) Werbung, Ansprache
- 3.) Auswahl (Selektion)
- 4.) Einstellung (Arbeitsvertrag)
- 5.) Eingliederung (z.B. Einarbeitung, Probezeit, Traineeprogramme)

(befristete Arbeitsverträge = verlängerte Probezeit)

## Personalauswahl

Personalauswahl = Bewerber, die die Anforderungen am besten erfüllen (Soll-Ziel), auswählen.

- fachliche Anforderungen	Bewerber	- fachliche Qualifikation
- personelle Anforderungen	SOLL $\longleftrightarrow$ IST	- personelle Qualifikation
- Leistungsbereitschaft		

Personalauswahl: - Vergleicht Anforderungen und Qualifikation (Eignung)  
(Unternehmer) (Bewerber)

- Überprüft Eignung des Bewerbers

## Bedeutung der Personalauswahl

- 1.) Personalauswahl -> langdauernde Konsequenzen (Einstellung für längeren Zeitraum)  
=> zentraler Unternehmensbestandteil
- 2.) steigende Spezialisierung -> qualifizierte PA (und Fachabteilungsleiter) notwendig
- 3.) stark steigende Personalkosten -> Mehrkosten vermeiden (Fehlbesetzungen sind teuer)
- 4.) rechtliche Bedingungen (z.B. Kündigungsfrist, Abfindung) -> hohe Kosten bei Fallbearbeitung
- 5.) hohe Bewerberzahlen -> großer Aufwand für PA -> Selektion (qualifizierte Bewerber finden)
- 6.) Risiken (Haftung, Finanzrisiken, Ruf-/Imageverlust, verschlechtertes Betriebsklima)

## Träger des Personalauswahl

- Personalabteilung (Fachkompetenz, Überblick über Unternehmen)
- Vorgesetzte (zur Feststellung der fachlichen Eignung, künftige (soziale) Abhängigkeit -> soziale Eignung)
- Unternehmensleitung (Führungskräfte: „Absegnung“, Überblick)
- Betriebsrat (gesetzl. nach §99 BetrVerfG in PA einzubeziehen)
- Kollegen (persönliche Eignung, Teamarbeit)
- Spezialisten (Fachwissen, z.B. Fragebogen, Personalberater ; Neutralität)
- Arbeitsamt (Zuschüsse, Kenntnisse über Bewerberkategorie)

07.05.

#### Planen der Personalauswahl

- |             |   |
|-------------|---|
| Vorauswahl  | (formale Anforderungen nicht erfüllt)     |
| Grobauswahl | (ABC-Analyse)                             |
| Feinauswahl | (Vorstellungsgespräch, Lebenslaufanalyse) |
| Nachauswahl | (in Probezeit -> „nachsieben“)            |

#### Prinzipien der Personalauswahl

- **Objektivität** (in der Praxis nicht vorhanden) ↔ Subjektivität (Anforderungen müssen erfüllt sein)  
=> Ausschlaggebend: Eignung nicht Sympathie
- **Reliabilität** (Zuverlässigkeit) ↔ bei Auswahlverfahren zum Ergebnis kommen
- **Validität** (Gültigkeit) ↔ PA-Instrument geeignet (gültig) für Anforderungen
- **Akzeptanz** des Personalauswahl-Instruments (z.B. wird AC vom Bewerber akzeptiert)
- **Beachtung allg. Persönlichkeitsrechte** (Vertraulicher Umgang mit Bewerberdaten; keine Mitschnitte beim Vorstellungsgespräch)
- **Wirtschaftlichkeit** (gutes Kosten - Nutzen - Verhältnis?)

## Instrumente der Personalauswahl

### 1.) Beschaffungswege

$$\text{SR (Selektionsrate)} = \frac{\text{Personalbedarf}}{\text{Gesamtzahl}}$$

$$\text{BR (Basisrate)} = \frac{\text{voraussichtl. geeignete Bewerber}}{\text{Gesamtzahl}}$$

### 2.) Analyse der Bewerbungsunterlagen

- Passbild
- Lebenslaufücken
- Arbeitszeugnisse
- Schlüssigkeit der Bewerbungsunterlagen

### 3.) Personalfragebogen

- Bestätigung der Information
- Vergleichbarkeit der Bewerber
- Vollständigkeit der Bewerberinformationen

### 4.) Graphologische Gutachten

- Analyse der Handschrift (ca. 7% der Unternehmen)

### 5.) Vorstellungsgespräch

- freie (Vorteil: flexibel ; Nachteil: unvollständig)
- halbstrukturierte
- ganz strukturierte (Vorteil: kurz, sachlich, vollständig ; Nachteil: unflexibel)

Kritisch:

- interpersonelle Wahrnehmung
- Suggestivfragen
- abhängig vom Bewerber
- Bewertungsüberlappungen

20.05.

Assessment Center (= systematisches Verfahren zur qualifizierten Feststellung von Verhaltensleistungen und Verhaltensdefiziten; aufwendigste Form des Gruppengesprächs)

## 6. Tests

- Intelligenztests („heiße Gerdplatte“, Schlüsse ziehen; Kategorisieren „einordnen“)
- Konzentrationstests (Einstellungstest)

- Leistungstests (Pilot, Busfahrer, Feuerwehr)
- Arbeitsproben (Validität = Gültigkeit)
- Übungen
  - Fallmethode (Beispielaufgabe stellen)
  - Planspiel
  - Rollenspiele
  - Postkorb (wichtige Sachen <--> redundante Sachen)
  - Gruppendiskussion (...über Problemfall; Initiative, Kommunikationsfähigkeit, Kompromißbereitschaft, Argumentationstechnik)

## 7. Referenzen (bei Führungspositionen)

- Stellungnahmen (Beurteilungen) von Firmen (Praktikumsbericht, Professor)

positiv: Wahl der Referenz gegeben

negativ: Subjektivität („Gefälligkeit erweisen“)

## 8. Personalbeurteilung

- interne Stellenausschreibung

## 9. Personalbeurteilung mit AC (Assessment Center)

- zusammengesetztes Verfahren
- verschiedene Methoden
- Leistung / Defizite
- mehrere Teilnehmer
- mehrere Beobachter
- anhand vorheriger Definitionen werden die Anforderungen gestellt

Nachteile: hoher Aufwand

Vorteile: umfangreiche Aussagekraft über den Bewerber, „verstellen“ des Bewerber nahezu unmöglich

Fakten: 2-5 Tage Dauer; „Beobachtung auch beim Bier am Abend“

### Ablauf des AC

1. Zielgruppe ( ... Nachwuchs, IT-Fachkräfte, ...)
2. Auswahl des Beobachters ( ... nicht nur hochrangige Leute sollen mit Meinung dominieren ... )
3. Anforderungsprofil ( ... Insider ... )
4. Übungen ( ... Risiko: veraltete Tests ... )
5. Organisatorische Vorbereitung
6. Schulung
7. Bearbeitung durch Teilnehmer
8. Beobachtung (... auch nach Feierabend ...)
9. Abstimmung

10. Endauswahl
11. Feedback

### Bewertung des AC

- hohe Gültigkeit
- Lerneffekt der Teilnehmer
- Objektivität bei mehreren Beobachtern
- Standardisierbarkeit
- Akzeptanz der Bewerber
- Team

27.05.

Mitarbeiterentlohnung (Entgelt = Angestellte und Arbeiter)

BGB: § 611 Wesen des Dienstvertrages

- (1) Durch den Dienstvertrag wird derjenige, welcher Dienste zusagt, zur Leistung der versprochenen Dienste, der andere Teil zur Gewährung der vereinbarten Vergütung verpflichtet.

Werkvertrag = Erfolg wird geschuldet

Dienstvertrag = Leistung wird geschuldet

Aristoteles unterscheidet 2 Aspekte der Gerechtigkeit:

1. formale Einhaltung der Gesetze
2. Wahrung einer vernünftigen Gleichheit

Wie finde ich einen gerechten Lohn?

Dimension der Lohngerechtigkeit

- Gesamtwirtschaftliche Lohngerechtigkeit (gleichmäßige Verteilung des Bruttosozialprodukts)
- relative bzw. individuelle Lohngerechtigkeit

Anreiz/Beitragstheorie:

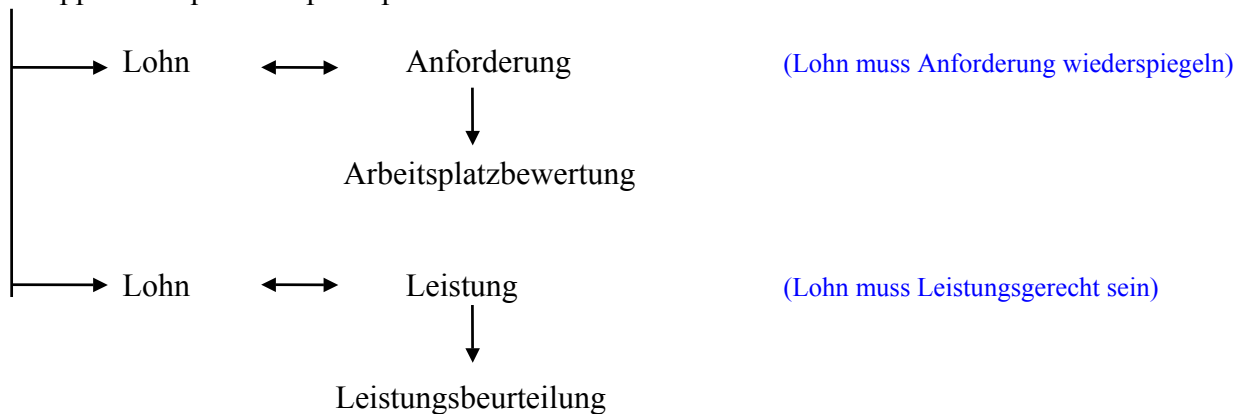
A < B AN fühlt sich unterbezahlt

A = B

A > B AN fühlt sich überbezahlt -> weniger Leistung als Entgelt

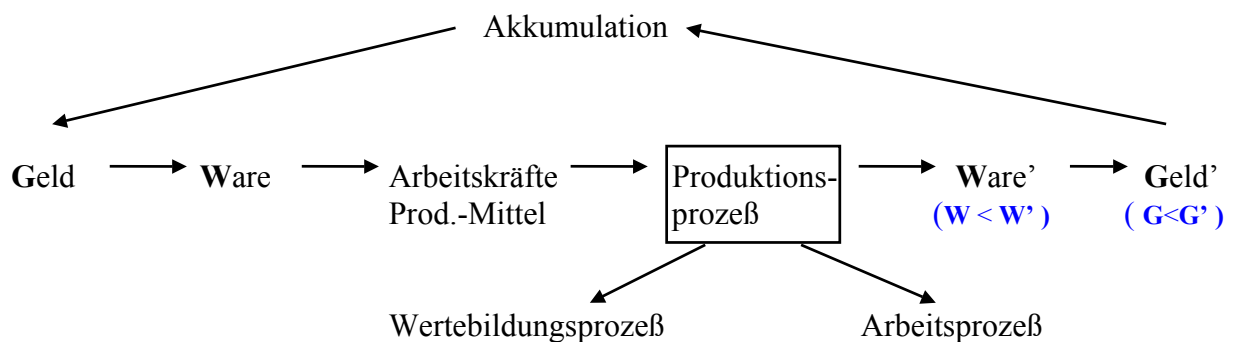
## Kosiol (dt. Betriebswirt)

doppeltes Äquivalenzprinzip



## Marx, Karl

Arbeitsprozeß



## Instrumenteller Wert des Entgelts

Aufgrund vielfältiger Verwendungsmöglichkeiten des Entgelts spricht man vom instrumentellen Wert der Entlohnung.

Welche menschlichen Bedürfnisse sind hier gemeint?

- Computer, teures Auto, ... (Prestige)
- Sicherheitsbedürfnisse

## Entlohnungsformen

### Kausal

Zeitlohn  
Stücklohn (Akkord)  
Prämienlohn

### Final

Leistungsbeteiligung  
Ertragsbeteiligung  
Gewinnbeteiligung

### Sozial

Kindergeld  
Betriebszugehörigkeit  
Krankheitshilfe etc.

Kombinationen der Lohnformen sind im kommen:

z.B. 4000,- + 5000,- Prämie statt 8000,- => mehr Leistungsbereitschaft

28.05.

**Arbeitsbewertung** (=anforderungsgerechter Lohn)

<b>Methode der Quantifizierung</b>	<b>summarisch</b>	<b>analytisch</b>
<b>Reihung Stufung</b>	Rangfolgemethode Lohngruppenverfahren	Rangreihenmethode Stufenwertzahlenmethode

**Genfer Schema:**

<b>Gruppe</b>	<b>Hauptanforderungsarten</b>
I	Fachkönnen (geistige Anforderungen (Dolmetscher) ; körperliche Anforderungen (Mauerer))
II	Belastung (geistige Belastung (Jurist, Psychiater) ; körperliche Belastung)
III	Verantwortung (Umsatz, Gewinn, Mitarbeiter, Ablauf, Planung)
IV	Arbeitsbedingungen (Lärm, Kälte, Schmutz, Stress, Uhrzeit (Schicht), Gefahrenquellen)

**1. Kausale Lohnformen**

Zeitlohn: Lohn pro Zeiteinheit

- nach Dauer der Arbeitszeit (Bemessungsgrundlage: Zeit)
- Tages-, Monatslohn (Geld am Ende der Periode pro Zeiteinheit)
- mittelbarer Leistungslohn (Leistung wird unterstellt -> Umfang schwer (nicht) nachvollziehbar)
- konstanter Lohn
- Lohnkosten pro Stück (verändern sich proportional zu in Anspruch genommener Zeit)
- bei hochwertigen, qualitativen Tätigkeiten, kreativen Jobs (Vermeidung von Zeitdruck für hohe Qualität)

Vorteile: reiner Qualitätslohn

10.06.

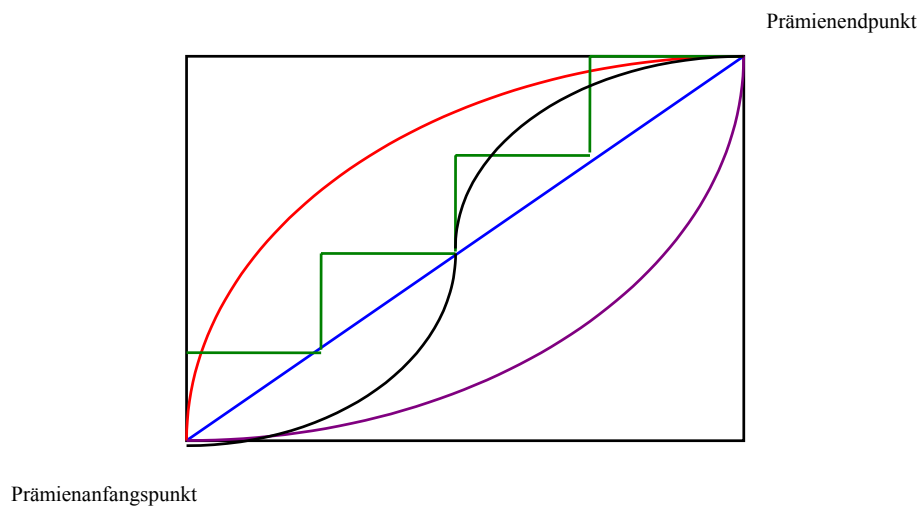
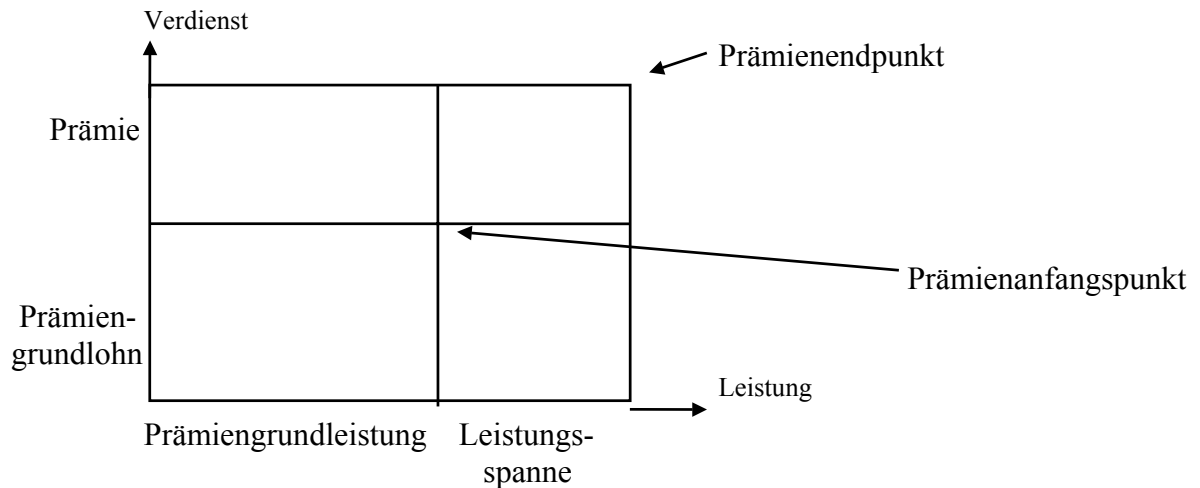
Akkord: Pausen einbauen! (Lohn hier: Tagesdurchschnittsakkord)

- =>
- ablaufbedingtes Unterbrechen
  - störungsbedingtes Unterbrechen
  - Erholen
  - persönlich bedingtes Unterbrechen

Zeitlohn -> momentan dominant  
 Akkordlohn -> momentan bedeutend  
 Prämienlohn

Prämienlohn

Grundlohn (meist Zeitlohn): ca. 80 %



linearer Verlauf

degressiver Verlauf

1 Leistungseinheit mehr bringt überproportional mehr Verdienst  
 (am Ende weniger - aber immer noch mehr als bei linearem Verlauf)

progressiver Verlauf

Qualitätsprämie, Ersparnisprämie (teueres Material -> Sparen)

„S“-Verlauf

### Treppenverlauf

man leistet immer mehr um die nächste Stufe zu erreichen  
einfache Berechnung; Praktikabilität

### Prämienarten

1. Mengenprämie
  2. Qualitätsprämie
  3. Ersparnisprämie
  4. Nutzungsprämie (Kapazitäten, ...)
  5. Termineinhaltungsprämien
  6. Unfallverhütungsprämien
  7. Umsatzbezogene Prämien
- §87, I, Ziffer 11 BetrVerfG

=> Wenn der Arbeitgeber Prämienlöhne einsetzen will muss der Betriebsrat zustimmen.

----- Ende der Kausallöhne (= ) -----  
-

----- Beginn der Finallöhne (= ) -----

### Erfolgsbeteiligung

Def.: Die finanzielle Beteiligung der Arbeitnehmer am ökonomischen Erfolg des arbeitgebenden Unternehmens.

Johann Heinrich Thünen 1847 „Gut Tellow“

Nicklisch

„Mitarbeiter müssen spüren von wem ihre Arbeitsleistung honoriert wird“

Motive/Ziele:

- betriebswirtschaftliche
- betriebssoziologische
- sozialpolitische (Gerechtigkeit, ...)
- wirtschaftspolitische (mit Erfolgsbeteiligung Vermögen schaffen)

Erwartungen der Arbeitgeber:

- Gerechtigkeit
- steigende Leistungsbeiträge (Motivation)
- entsprechendes Arbeitsverhalten (Identifikation, sinkende Krankenzahlen)
- Leistungsgemeinschaft
- elastische Lohnpolitik
- Wettbewerb um Arbeitnehmer
- Steuerliche Aspekte
- Immunisierung



Erfolgsbeteiligung:

- |                         |  |
|-------------------------|--|
| 1. Leistungsbeteiligung | <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Produktionsbeteiligung</li> <li>b) Kostenersparnisbeteiligung</li> <li>c) Produktivitätsbeteiligung</li> </ul>   |
| 2. Ertragsbeteiligungen | <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Umsatzbeteiligung</li> <li>b) Rohertrag</li> <li>c) Wertschöpfungsbeteiligung (Vorleistungen abziehen)</li> <li>d) Nettoertragsbeteiligung</li> </ul>  |
| 3. Gewinnbeteiligung    | <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Ausschüttungsgewinnbeteiligung</li> <li>b) Unternehmensgewinnbeteiligung (Bilanz)</li> <li>c) Substanzgewinnbeteiligung (Shareholder Value)</li> </ul> |

15.06.

PE - Personalentwicklung

aktuelle Fakten: 39 Prozent der Arbeitslosen sind ohne Berufsausbildung.

AL 1998:	4,3 Mio.
ohne Ausbildung:	1,53 Mio.
Männer:	818.321
Frauen:	712.662

Die Dauer dieser gering qualifizierten liegt hierbei deutlich höher als bei Arbeitslosen mit abgeschlossener Berufsausbildung.

1. Begriff

2. Notwendigkeit
3. Personalentwicklungsplanung
4. Personalentwicklungsgestaltung
  - Laufbahnplanung
  - Potentialbeurteilung
  - Qualitätszirkel
  - betriebl. Bildung
5. Erfolgskontrolle
  - Ökonomisch
  - Pädagogisch
  - Methoden der Erfolgskontrolle
6. Zusammenfassende Beurteilung der Personalentwicklung
7. Wandel der Qualifikationssituation

#### Notwendigkeit

1. Dynamik (Wandel der Anforderungen)
2. Lückenkonzept („Jeder hat Lücken“ => betriebliche Weiterbildung)
3. Abstimmung auf Arbeitsplatz (Weiterbildung ; innerbetriebliche Umschulung ; ...)
4. Arbeitsplatzzufriedenheit
5. Anreiz
6. Vorteile für Mitarbeitergewinnung
7. sozialen Status
8. gesamtwirtschaftliche Aufgabe (Ausbildungsplätze, usw.)
9. Humanvermögen

#### Planung der PE

- a) Erkennen von Auslöseinformationen (wie verändern sich Anforderungen;  
Indikatoren: Messen, Fachpresse, Wettbewerb, Kunden, Internet)
- b) Kennzeichnung der Einflußgrößen (neue Maschinen, EDV, CNC, ...)
- c) Analyse des PE-Systems
- d) Änderung des PE-Systems
- e) Bewertung alternativer Lösungen (Kosten, Effizienz)

#### Gestaltung

1. Laufbahnplanung / Karriereplanung
2. Potentialbeurteilung
3. Qualitätszirkel

## betriebliche Bildung

26.03.

## Leistungsbeurteilung

### 1. Notwendigkeit

- Mitarbeiter bringen keine homogenen Leistungsbeiträge -> Leistungsverhalten untersuchen und beurteilen der Mitarbeiter (Sollerfüllung)
- Voraussetzung für leistungsgerechte Entlohnung

### 2. Definition

- Leistungsbeurteilung ist
- zweckgerichtet (verfolgt bestimmte Ziele: Weiterbildung, Beförderung)
  - systematisches Verfahren (Beurteilungsbogen)
  - Versuch der Erfassung -> Bewertung der Leistung der Mitarbeiter
  - Beurteilung der Leistung ( <-> beurteilung Mensch) -> Objektivität
  - ... durch andere Mitglieder (Beurteiler)

### Bedeutung

Die Leistungsbeurteilung ist das zentrale Instrument zur „mitarbeiterbezogenen Datengewinnung“.

Daneben fungiert die Leistungsbeurteilung aber auch als „Validierungskriterium“ für fast alle anderen personalpolitischen Instrumente (z.B. Kontrolle der Personalauswahl, -entwicklung, usw.)

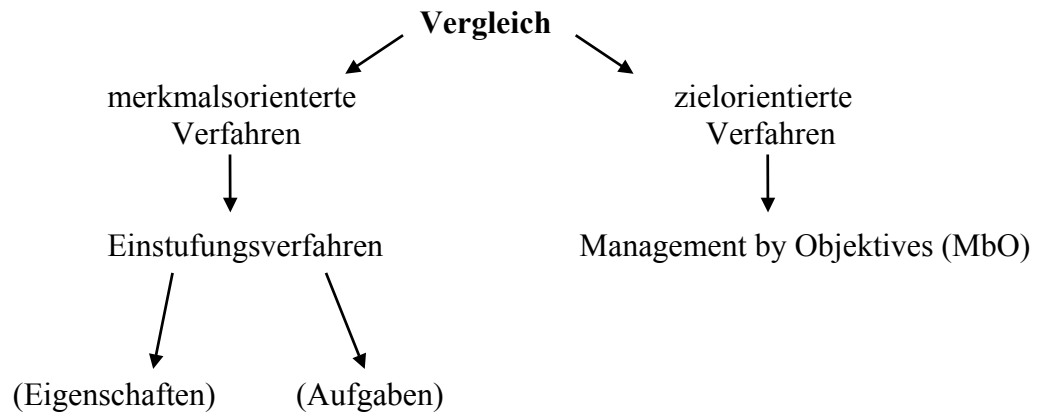
Für die Leistungsbeurteilung gibt es kaum Außenkriterien (Kontrolle der Leistungsbeurteilung selbst). Die Qualität von Leistungsbeurteilungssystemen ist deshalb durch Beachtung von Gütekriterien sicherzustellen.

Selbstbeurteilung = schlecht => sollte möglichst immer abgelehnt werden ( .... niemand kennt die eigenen Fehler so gut wie man selbst ...)

### Evaluationsfunktionen

<b>Entscheidung</b>	<b>Optimierung</b>	<b>Legitimation</b>
---------------------	--------------------	---------------------

- Objektivität	- Abstimmung mit dem personalpolitischen Gesamtkonzept	- Formalisierung/ Standardisierung
- Reliabilität (=Zuverlässigkeit)	- Akzeptanz (Klima im Unternehmen)	- Substantiierung (Begründung)
- Validität (=Gültigkeit)	- Wirtschaftlichkeit (Kosten/Nutzen-Relation)	



### Die gebräuchlichsten Beurteilungsmerkmale

Zusammenarbeit  
Initiative  
Arbeitseinsatz  
Verantwortungsbereitschaft

Auffassungsgabe  
Zuverlässigkeit  
Arbeitsmenge  
Belastbarkeit

Selbständigkeit  
Arbeitstempo  
Fachkenntnisse  
Arbeitsgüte

(ungerade Zahlen bei Bewertungen sind leichter zu „plazieren“)

### „Verhalten gegenüber Vorgesetzten“

- unterwürfig  
- rechthaberisch  
- empfindlich

--	--	--	--	--

+ in sachlicher Kritik  
sehr zugänglich

### 3. Phasen der Personalarbeit

#### 1. Frühphase (1945)

Personal als reiner Kostenfaktor

- soziale Frage
- Urbanisierung
- Sozialgesetzgebung, Krankenversicherung, Unfallversicherung, Rentenversicherung
- Marxismus
- Gründung von Gewerkschaften
- Taylor (Arbeitsteilung) - Wissenschaft

## 2. Vorbereitungsphase (1945-60er Jahre)

Personal wird Bestandteil der Unternehmenspolitik

- Montan-Mitbestimmungsgesetz 1951
- Betriebsverfassungsgesetz 1952

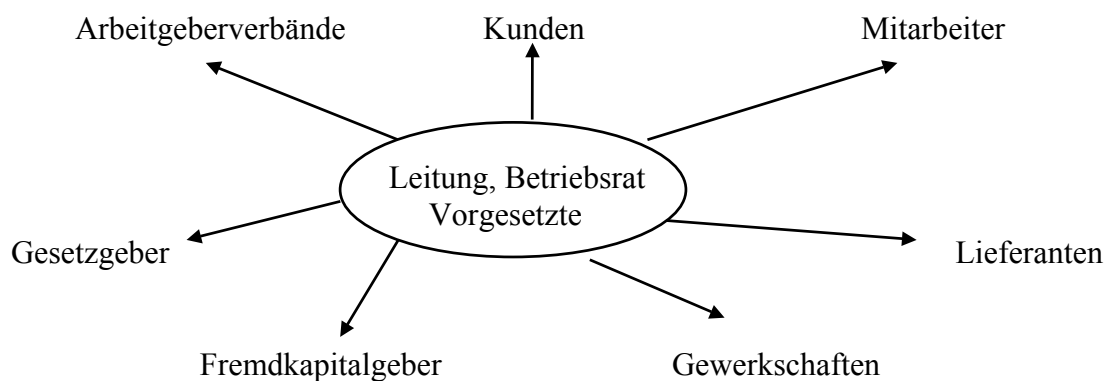
## 3. Etablierungsphase

- Betriebsverfassungsgesetz 1972
- Mitbestimmungsgesetz 1976
- Lehrstühle 1961

## **Die zunehmende Bedeutung der Personalpolitik im Rahmen der Unternehmenspolitik**

- Die Gesetzgebung
- gespaltenen Arbeitsmarkt
- starker Anstieg der Personalkosten
- hohe Ansprüche an die Mitarbeiterführung

## **Träger der Personalpolitik & Bezugsgruppen**



## **Ziele der Personalpolitik**

1. wirtschaftliche Ziele (Kostensenkung, Wachstum, Gewinn, Deckungsbeitrag)
2. soziale Ziele (Betriebsklima, soziale Einrichtungen, soziale Leistungen, Sicherheit, höhere Löhne, Arbeitsbedingungen, Aufstieg, ...)

## **Personalpolitik**

Personalpolitik ist die Gesamtheit derjenigen Grundsatz- oder Zielentscheidungen im Funktionsbereich Personalwesen,

- die für die ganze Unternehmung von Bedeutung sind und
- wesentlichen Einfluß auf die nachgeordneten Entscheidungen im Personalwesen haben.

### **Prüfung**

2 Aufgaben - 1 davon muß abgehandelt werden

z.B.: „Stellen sie Phasen, Prinzipien und Instrumente der Personalauswahl mit ihren Möglichkeiten und Grenzen dar.“

Herangehensweise:

- Personalauswahl Def.
- Stoffsammlung
- Gliederung

bzw.

1. Begriffsdefinition (Was ist Personalauswahl?)  
Bedeutung der PA darlegen  
Wie können Sie auf Qualität und Motivation Einfluß nehmen? => Personalauswahl!
2. Abgrenzung; Einordnung  
Was bietet sich an?  
Was bleibt draussen?

Abgrenzung:

vorgelagert: Beschaffung  
nachgelagert: Personaleinsatz

3. Gliederung
  - Phasen (z.B. Möglichkeiten ; Grenzen)
  - Prinzipien (z.B. Möglichkeiten ; Grenzen)
  - Instrumente (z.B. Möglichkeiten ; Grenzen)
4. Schlussfolgerung (Vorteil, Nachteil, ?)

**Zusammenfassung aus den Aufsätzen:**