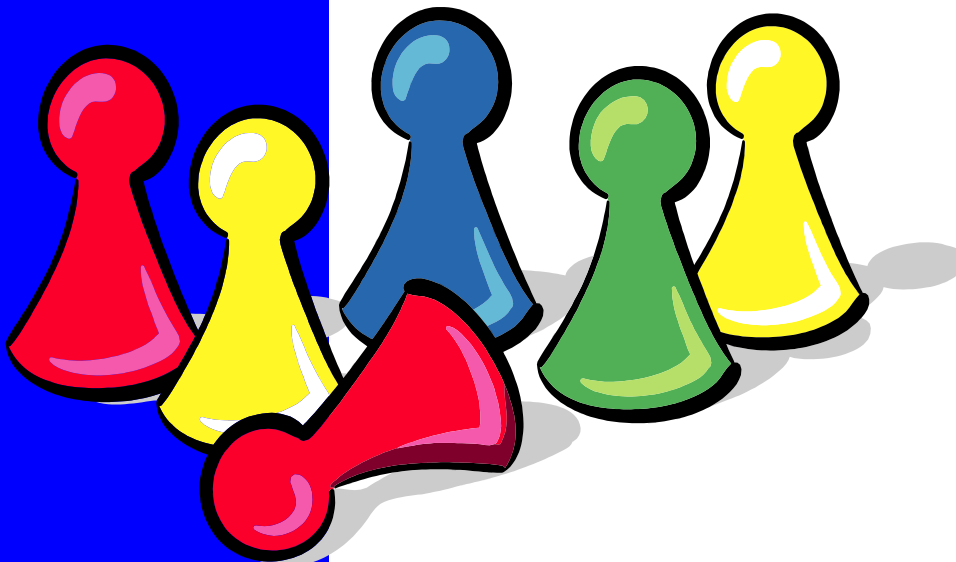


# Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

# Personalmanagement I

Einführung in das  
betriebliche Personalwesen

Stand: 15. Juli 2003



## Ziele der Veranstaltung

Jeder Mitarbeiter eines Unternehmens wird im Verlauf seiner Erwerbsbiographie mit Personalangelegenheiten konfrontiert – sei es als Objekt oder Träger des betrieblichen Personalwesens. Im Rahmen der Veranstaltung erhalten Sie einen Überblick über die Ziele und Aufgaben des Personalmanagements und lernen die gängigen Methoden und Verfahren kennen und beurteilen.

Themenschwerpunkte dabei sind:

- Grundlagen und Begriffe des betrieblichen Personalwesens
- Personalbestand und Personalbedarfsplanung
- Personalbeschaffung
- Personalauswahl und -bindung
- Personalführung
- Personalentlohnung
- aktuelle Entwicklung im Bereich Personalwesen

Die vorliegende Unterlage soll Ihnen als Arbeitshilfe dienen und stellt die wesentlichen Inhalte der Veranstaltung in komprimierter Form dar. Sie ist allerdings kein Ersatz für das Studium einschlägiger Fachliteratur!

Ich freue mich auf die kommenden Veranstaltungen und würde mich über Ihre aktive Mitarbeit sehr freuen. Anregungen zur Gestaltung Ihrerseits nehme ich gerne auf.

## Literaturempfehlungen

- Egle, F. u.a.: Personal-Placement – Handbuch für Berater und Arbeitsvermittler - Luchterhand Verlag, Neuwied, Kriftel, Berlin 1996
- Egle, F., Bens, W., Scheller, C.: Talentmarketing, Gabler-Verlag, Wiesbaden 2001
- Dincher, R.: Einführung in das betriebliche Personalwesen, Rodin-Verlag, Neuhofen 2000
- Brökermann, R. u. Pepels, W.: Personalmarketing – Akquisition – Bindung - Freistellung, Schäffer-Pöschel-Verlag, Stuttgart 2002
- Lehman, H. R., Polli, E.: Personalauswahl nach Mass oder Augenmass? BOD-Verlag, Unterlunkhofen 2002
- Olfert, K. [Hrsg]: Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft: Personalwirtschaft, Kiehl-Verlag, Ludwigshafen
- Mentzel, W. u. Dürr C.: Lexikon der Personalpraxis, WRS-Verlag, Planegg 2000

## Quellen im Internet

- <http://www.talentmarketing.de> → Studierende Skripten und Hilfsmittel zu verschiedenen Veranstaltungen an der Fachhochschule der Bundesanstalt für Arbeit



**Christian Scheller**

## Shortcut

Christian Scheller, geboren am 06. August 1977 im niedersächsischen Gifhorn, war nach seinem Studium an der Fachhochschule der Bundesanstalt für Arbeit als Arbeitsvermittler im Arbeitsamt Wolfsburg tätig.

Dort war er auf der Arbeitgeberseite im Schwerpunkt Arbeitnehmerüberlassung eingesetzt, hat die Unternehmen der Zeitarbeit betreut und die Wolfsburg AG mit Ihrer Personal-Service-Agentur.

Im Jahr 2001 war er am Berufsbildungswerk Neckargemünd für das einjährige Projekt Talentmarketing im Rahmen der Arbeit der Initiative für Beschäftigung im Rhein-Neckar-Dreieck verantwortlich. Daneben hat er in München, Wolfsburg, Gifhorn, Stralsund und Mannheim an mehreren Projekten zur Erprobung der Vermittlungsstrategie Talentmarketing mitgewirkt.

An der Fachhochschule der Bundesanstalt für Arbeit ist er nebenberuflich als Lehrbeauftragter bei der Ausbildung angehender Arbeitsvermittler tätig. Bei Bildungsträgern und in anderen Einrichtungen führt er Seminare zu den Themen Arbeitsvermittlung, Selbstvermarktung und den Leistungen der aktiven Arbeitsförderung durch.

Seit Oktober 2002 wirkt er hauptberuflich an der Fachhochschule der Bundesanstalt für Arbeit bei der Neustrukturierung des Curriculums und dem Hochschulmarketing mit.

Er ist Gründungsmitglied des Berufsverbandes der Profiler Deutschlands.

## Lehrveranstaltungen / Seminare

- Fit für die Vermittlung – Die ersten Monate in der Vermittlung meistern
- Informieren und Helfen – Informationsmanagement in der Arbeitsvermittlung
- Berufliche Rehabilitation und Integration Jugendlicher
- Moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt
- Partner im System Arbeit: Dritte, Träger, private Arbeitsvermittler, Überlasser
- T@lentmarketing – Strategien für Jobsearch und Selbstvermarktung
- T@lentmarketing am Ausbildungs- und Arbeitsmarkt
- T@lentmarketing für Akademiker
- Internetseitengestaltung für Einsteiger – Multimediabewerbung
- MS-PowerPoint – Erstellung von Multimediabewerbungen
- Profiling in der Personaleinsatzplanung
- Einführung in die Leistungen der aktiven Arbeitsförderung
- Marketing öffentlicher Einrichtungen

## Kontakt

FH der Bundesanstalt für Arbeit  
SeckenheimerLandstr. 16  
68163 Mannheim

Telefon: 0621-4209-258

Mail: Christian.Scheller2@Arbeitsamt.de

Steubenstraße 68 - 69  
68199 Mannheim

Mail: ChristianScheller@web.de

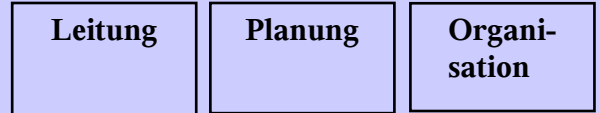
## Betriebliche Produktionsfaktoren

### elementare Produktionsfaktoren



*Arbeit hat ausführenden Charakter*

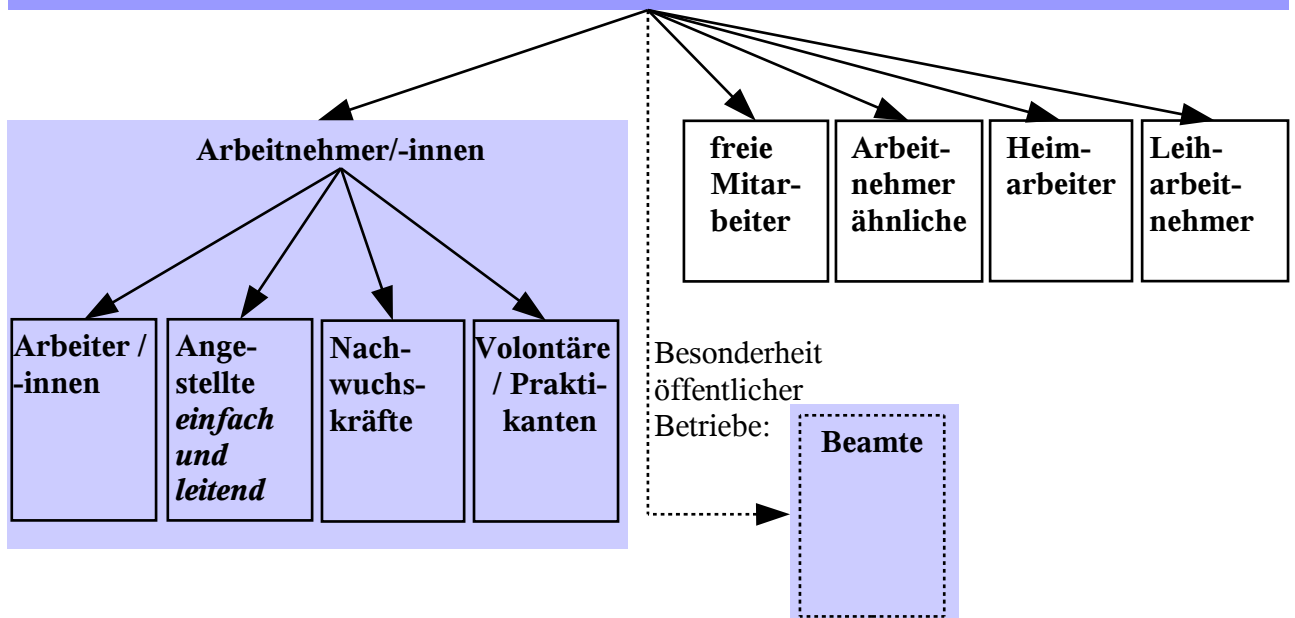
### dispositive Produktionsfaktoren



*Arbeit hat gestaltenden Charakter*

## Träger des Faktors Arbeit im Betrieb

Belegschaft = Beschäftigte = Arbeitskräfte = Mitarbeiter = Personal



## Begriff Personalwirtschaft

Das betriebliche Personalwesen beinhaltet sämtliche auf die Mitarbeiter des Betriebes bezogenen Planungen, Entscheidungen und Handlungen, die zur wirtschaftlichen Gewinnung der betrieblich notwendigen Arbeitsleistung erforderlich sind.\*<sup>1</sup>

Anstelle von Personalwirtschaft wird mitunter auch gesprochen von:

- **Personalmanagement**, bei dem die Führung, Leitung und Steuerung des Personals im Vordergrund steht.
- **Human Resource Management**, das dem Personalmanagement inhaltlich ähnelt, jedoch mehr strategieorientiert ausgerichtet ist.
- **Personalmarketing**, das den Personal- bzw. Arbeitsmarkt in besonderer Weise betrachtet und vorrangig auf die Personalbeschaffung gerichtet ist.

## Träger der betrieblichen Personalwirtschaft

### **mittelbar:**

- **Unternehmensleitung**

Gestaltung der Rahmenbedingungen, unter denen Personalaufgaben erledigt werden müssen

- **Betriebsrat**

Einflussnahme auf die Erfüllung personalbezogener Aufgaben

### **unmittelbar:**

- **Führungskräfte / Vorgesetzte**

- **Personalabteilung / Personalwesen**

## Äußere Einflüsse und Bestimmung der Rahmenbedingungen der betrieblichen Personalwirtschaft

- wirtschaftliche Entwicklung
- technische Entwicklung und Innovationen
- rechtliche Rahmenbedingungen / Gesetzgebung
- Vorgehensweise bzw. Entwicklung der Konkurrenten
- Standortfaktoren
- Arbeit von Interessenverbänden
- Entwicklung des Ausbildungs- und Arbeitsmarktes
- Menschenbild und soziale Normen
- Stellenwert menschlicher Arbeit und einzelner Berufsbilder / Branchen
- wissenschaftliche Erkenntnisse im Bereich des Personalwesens
- Krisen und Katastrophen

## Ziele des Personalwesens

### **wirtschaftliche Ziele:**

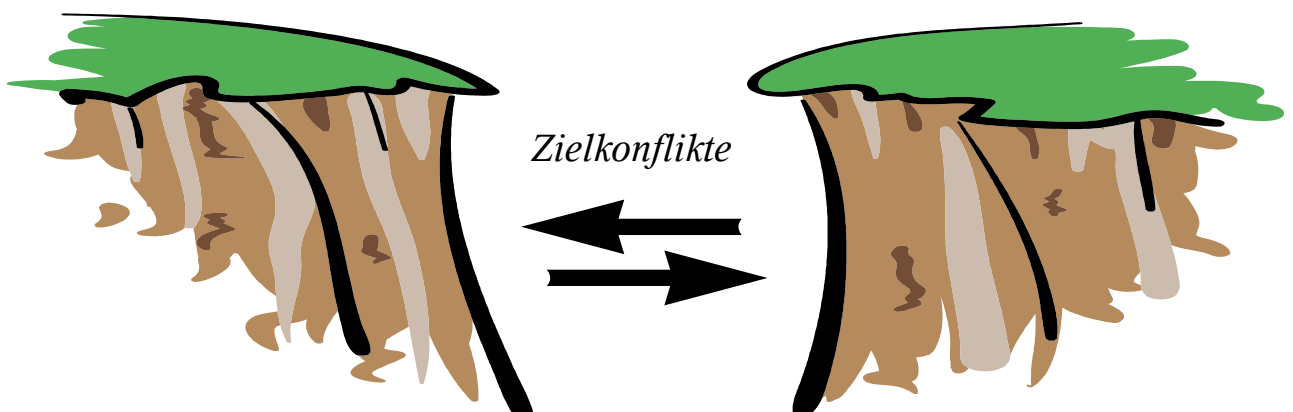
Schaffung eines günstigen Verhältnisses zwischen Personalaufwand und Personalertrag bzw. Personalkosten und Personalleistung

Grundlage: Wirtschaftlichkeitsprinzip

### **soziale Ziele:**

Beziehen sich auf die Umstände, unter denen Arbeit zu leisten ist und sind auf die Menschen mit ihren Bedürfnissen und Erwartungen gerichtet

Grundlage: Humanitätsprinzip



## Aufgaben der betrieblichen Personalwirtschaft

- **Personalplanung**
- **Personalbeschaffung, -auswahl und -bindung**
- **Personalentwicklung**
- **Personalbetreuung**
- **Personalentlohnung**
- **Personalführung**
- **Steuerung des Personaleinsatzes**
- **Personalbeurteilung**
- **Personalfreistellung**

## Begriff der Personalplanung

Unter der Personalplanung sind alle Handlungen zu verstehen, die Entscheidungen über die zukünftige Verwendung des Personals sowie die Vorbereitung der Kontrolle dieser Entscheidungen zum Gegenstand haben. Folglich wird das künftige Geschehen im Personalwesen durchdacht und in seinen Grundzügen festgelegt.

## Personalplanungsprinzipien

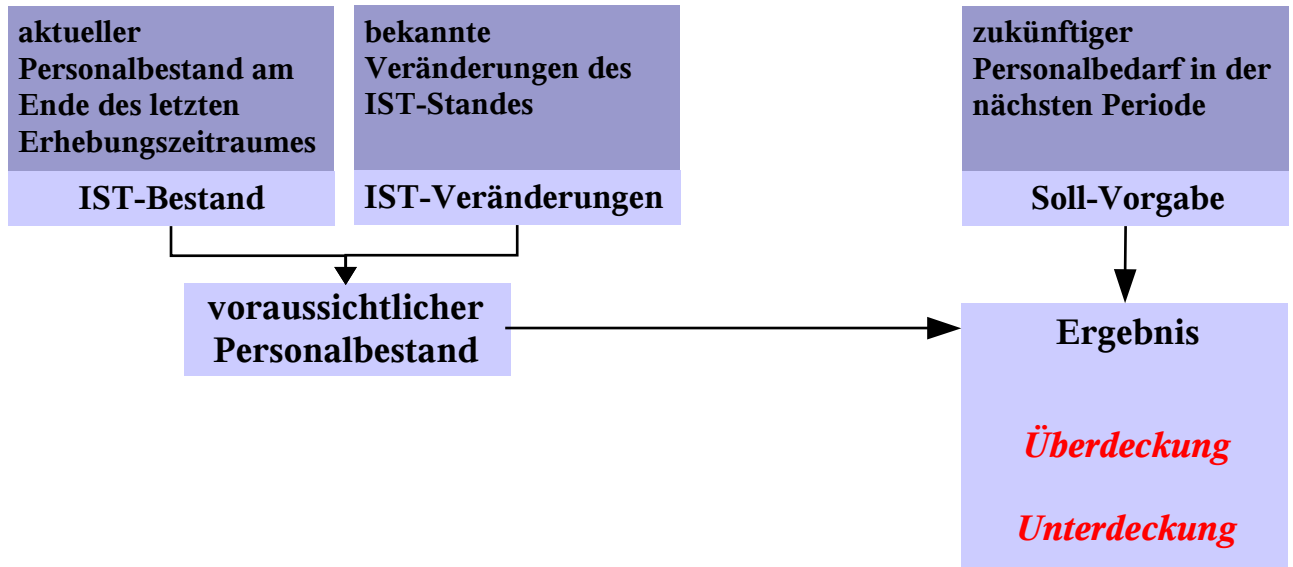
<b>Kontinuität:</b>	Planung in fortlaufenden, inhaltlich und zeitlich aufeinander abgestimmten Perioden: <ul style="list-style-type: none"><li>- <b>3 zeitliche Planungshorizonte:</b> langfristig, mittelfristig, kurzfristig</li><li>- <b>4 inhaltliche Aspekte:</b> Bestand, Quantität, Qualität, Zeit</li><li>- <b>Maßnahmeplanung:</b> kollektiv und individuell</li></ul>
<b>Flexibilität:</b>	Änderungen der Umweltbedingungen sind laufend einzubeziehen: <ul style="list-style-type: none"><li>- <b>strategische Planung:</b> langfristig ausgerichtet, weitreichende Konsequenzen</li><li>- <b>taktische Planung:</b> mittelfristig angelegt, vermittelt</li><li>- <b>operative Planung:</b> kurzfristig, überschaubare Folgen, stark differenziert</li></ul>
<b>Vollständigkeit:</b>	Alle erreichbaren Informationen aufbereiten, bewerten, verarbeiten: <ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Ziele und Inputs</b> aufnehmen</li><li>- <b>Ansatzpunkte</b> für Vorhaben liefern</li><li>- <b>integrierte, abgestimmte</b> Planung</li></ul>
<b>Genauigkeit:</b>	Alle Informationen auf Richtigkeit und Zuverlässigkeit überprüfen: <ul style="list-style-type: none"><li>- <b>gedankliche Planung</b> im Kopf der Planer</li><li>- <b>schriftliche Planung</b> für arbeitsteilige Prozesse</li><li>- <b>computergestützte Planung</b> bei aufwendigen Prozessen</li></ul>
<b>Wirtschaftlichkeit:</b>	Aufwand für die Planerstellung muss in einem verwertbaren Verhältnis zur Aussagefähigkeit und Anwendbarkeit des Planes stehen: <ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Metaplanung</b> bei aufwendigen Prozessen</li><li>- <b>Planungsmanagement</b> zur Unterstützung der Kontrolle und Durchführung</li></ul>

## Planungsarten:

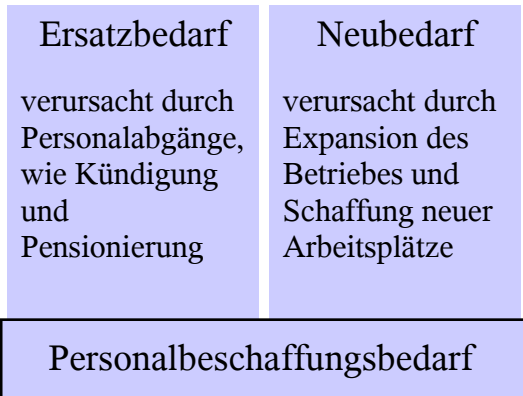
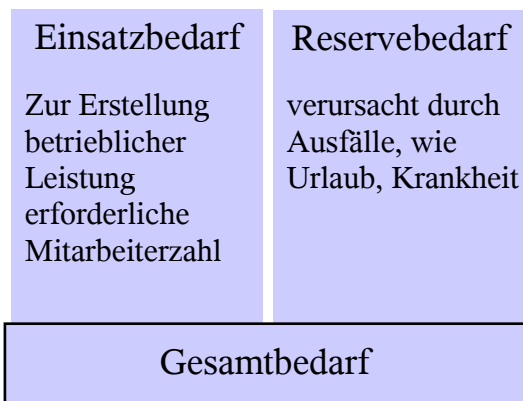
- **Personalbestands- und bedarfsplanung:**  
Ermittlung des erforderlichen Personalbedarfs und der zukünftig zu erwartenden Über-, Unter- bzw. Deckung in quantitativer, qualitativer, zeitlicher und räumlicher Hinsicht
- **Personalbeschaffungsplanung:**  
Festlegung auf welchen Wegen und mit welchen Mitteln in einem bestimmten Zeitrahmen die erforderlichen Mitarbeiter beschafft werden sollen
- **Personalfreisetzungsplanung:**  
bei personeller Überdeckung wird festgelegt, welcher Mitarbeiter seine Stelle verliert und auf welche Weise dies geschieht
- **Personaleinsatzplanung:**  
Festlegung welche Personen vakanten Stellen bzw. bestimmten Aufgaben entsprechend ihrer Eignung zugeordnet werden sollen
- **Personalentwicklungsplanung:**  
Festlegung welche Personen ihre fachlichen, methodischen und sozialen Qualifikationen weiterentwickeln werden und wie dies erfolgen soll

# Personalbestands- und Personalbedarfsplanung

## Quantitative Personalbedarfsplanung



## Arten des quantitativen Personalbedarfs



### Maßnahmen bei personeller Unterdeckung:

- Festeinstellungen
- befristete Einstellungen
- Versetzungen
- Aushilfen
- Personalleasing
- Werkverträge
- mehr Ausbildungsplätze
- Outsourcing
- ...

**Freistellungsbedarf**  
Personal, das bei Überdeckung des benötigten Personals freigestellt wird

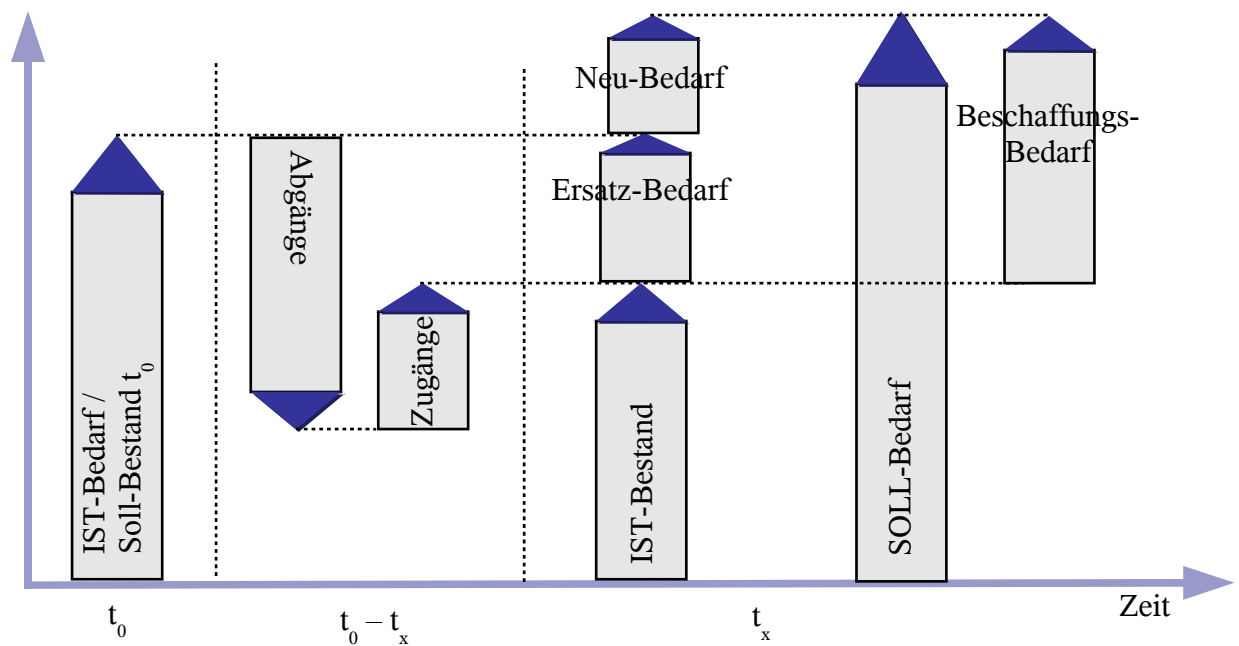
### Maßnahmen bei personeller Überdeckung:

- Einführung von Teilzeitmodellen
- Kündigungen
- Versetzungen
- Kurzarbeit
- Reduzierung der Ausbildungsplätze
- weniger Personalleasing
- Reduzierung der Fremdvergabe
- ...



# Personalbestands- und Personalbedarfsplanung

## Ermittlung quantitativer Bedarfsgrößen



**IST-Bedarf** = IST-Bestand + Ersatzbedarf

**Ersatz-Bedarf** = Abgänge – Zugänge  
 = SOLL-Bedarf – IST-Bestand – Neubedarf  
 = Beschaffungsbedarf - Neubedarf

**Abgänge** = Zugänge + Ersatzbedarf

**Zugänge** = Abgänge – Ersatzbedarf

**IST-Bestand** = IST-Bedarf – Ersatzbedarf

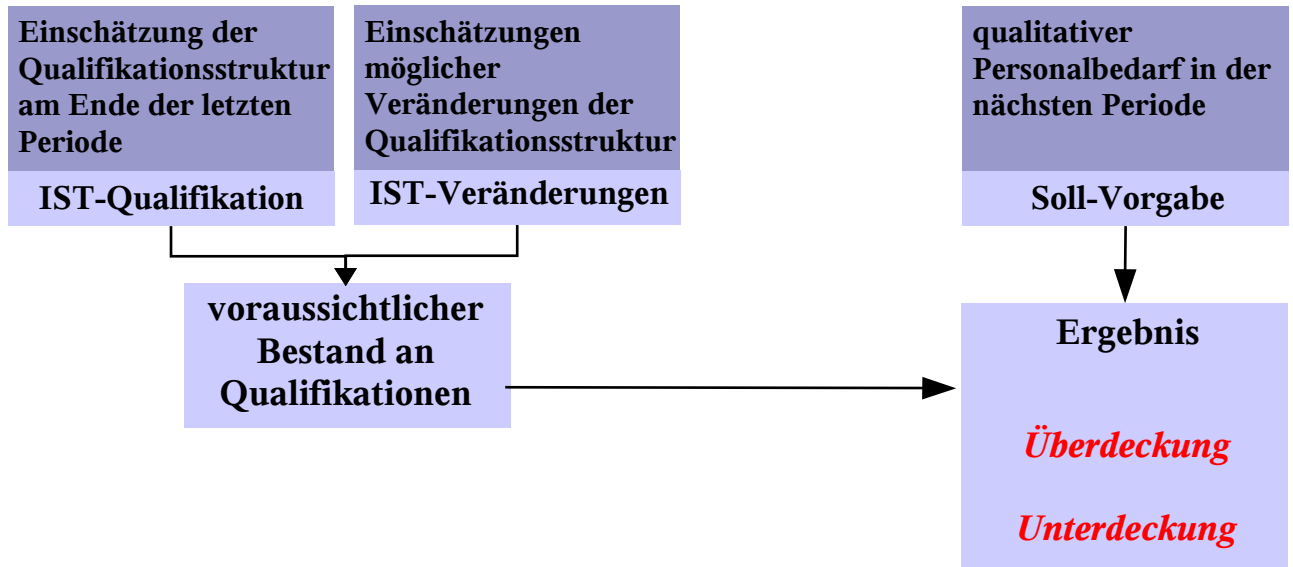
**Neu-Bedarf** = Soll-Bedarf - IST-Bedarf  
 = Beschaffungs-Bedarf - Ersatzbedarf

**SOLL-Bedarf** = IST-Bedarf [SOLL-Bedarf<sub>t<sub>0</sub></sub>] + Neubedarf  
 = IST-Bestand + Beschaffungsbedarf  
 = IST-Bestand + Ersatz-Bedarf + Neubedarf

**Beschaffungs-Bedarf** = Neubedarf + Ersatzbedarf  
 = SOLL-Bedarf – IST-Bestand

# Personalbestands- und Personalbedarfsplanung

## Qualitative Personalbedarfsplanung



### Absehbare Veränderungen der Qualifikationsstruktur der Mitarbeiter

- Mitarbeiterfluktuation
- Weiterbildungsmaßnahmen
- Projektarbeiten
- Job-Rotation

### Absehbare Veränderungen der Anforderungen an die Qualifikationsstruktur

- Änderungen der Arbeits- und Produktionsbedingungen
- Einführung neuer Produkte und Strategien
- Einführung neuer Führungs- und Steuerungsmodelle
- zunehmender Konkurrenzdruck
- räumliche Expansion des Unternehmens
- Ausweitung der Produktpalette bzw. des Leistungsangebotes

### Maßnahmen

#### Maßnahmen bei Unterdeckung:

- Weiterbildung
- Job-Rotation
- Coaching
- Vergabe nach Außen
- Versetzungen / Umsetzungen
- Training on the job
- ...

#### Maßnahmen bei Überdeckung:

- Job-Enrichment
- Versetzung / Beförderung
- ...

## Ermittlung der Anforderungen an Mitarbeiter

### Stellenbeschreibung

Schriftlich festgelegte, verbindliche Darstellung organisatorischer Regelungen, die eine Stelle betreffen. Anwendung findet die Stellenbeschreibung bei zahlreichen Entscheidungsprozessen, wie der Ermittlung des quantitativen und qualitativen Personalbedarfs.

Inhalte:

- Stellenbezeichnung,
- Arbeitsaufgaben-, -ziele,
- Einordnung in die Hierarchie,
- Stellvertreterregelungen,
- Verantwortlichkeit und Entscheidungsbefugnisse,
- Informationsrechte- und Pflichten,
- Zusammenarbeit mit anderen Bereichen,
- wichtige Anforderungen an den Stelleninhaber,
- Kriterien für die Leistungsbeurteilung,
- ggf. Vergütung und Anreizsystem.

### Unternehmenskultur

Unter Unternehmenskultur ist die Gesamtheit gemeinsamer Werte, Einstellungen und Normen zu verstehen, welche die Entscheidungen, die Handlungen und das Verhalten der Mitarbeiter wesentlich beeinflussen. Somit verfügt jedes Unternehmen über eine eigene Identität, die sich in den Produkten und in der Darstellung nach innen und nach außen manifestiert. Sie ist oft historisch gewachsen und wird von verschiedenen Faktoren beeinflusst (Branche, Produkte, Größe, Entwicklung etc.).

Funktionen der Unternehmenskultur:

- Verhaltenssteuerung durch Festlegung von Handlungsabläufen und Definition von Handlungsfreiräumen,
- Schaffung von Zusammengehörigkeit,
- Schaffung von Identifikation (Sinn),
- Steigerung der Motivation.

## Anforderungsprofil

Im Anforderungsprofil sind die Ausprägungen verschiedener Anforderungsarten, die sich aus einer Analyse der Stelle und den Besonderheiten der Unternehmung ergeben, dargestellt. Anforderungen werden dabei als objektive Eigenschaften der Arbeit angesehen und sind Soll-Vorstellungen darüber, was bei einer Arbeitskraft zur optimale Aufgabenerfüllung vorausgesetzt wird. Zur Erstellung des Anforderungsprofils gibt es unterschiedliche theoretische Ansätze.

Letztendlich muss es folgende Informationen liefern:

- formale Anforderungen an den Stelleninhaber (Vorbildung, Abschlüsse, Zertifikate),
- fachliche Anforderungen an den Stelleninhaber (Wissen, Fertigkeiten, Erfahrungen),
- soziale Kompetenzen / Verhaltens- und Charaktereigenschaften (Teamfähigkeit, Kommunikationsvermögen etc.),
- ggf. besondere körperliche Anforderungen,
- Bereitschaft, unter bestimmten Rahmenbedingungen tätig zu werden (Lage u. Verteilung der Arbeitszeit, regionale Mobilität, Entlohnung etc.)

## Beschaffungsformen

### Quellen interner Personalbeschaffung

Versetzung, Beförderung, Abordnung	Umwandlung von Teilzeit- in Vollzeitstellen	Urlaubsverschiebung und Auszahlung von Ansprüchen	Mehrarbeit
------------------------------------	---	---	------------

#### *Maßnahmen der Personalbildung:*

Verlängerung befristeter Verträge	Ausbildung	Fortbildung	Umschulung
-----------------------------------	------------	-------------	------------

### Quellen externer Personalbeschaffung

Arbeitsvermittlung (öffentlich / privat)	Stellenanzeigen (in unterschiedlichen Medien)	Personalberater und Headhunter	Arbeitnehmerüberlassung
Abwerbung	Vermittlung durch Mitarbeiter	Aushänge am Werkstor	Plakate und Handzettel
Tag der offenen Tür / Betriebsbesichtigungen	Messen und Ausstellungen	Kontakte mit Bildungseinrichtungen	Eingang von Initiativbewerbungen

## Beschaffungspotential

### **offenes Beschaffungspotential:**

dazu zählen Personen, die aktiv arbeitssuchend sind, wie

- Arbeitslose,
- Ausbildungssuchende,
- von Arbeitslosigkeit bedrohte Personen,
- Berufsrückkehrer.

### **latentes Beschaffungspotential:**

dazu zählen Personen, die eigentlich nicht auf Stellensuche sind und um die das Unternehmen aktiv werben muss (Abwerbung):

- Fachkräfte mit hohem Grad der Spezialisierung,
- Führungskräfte,
- Insider



## Hintergründe

### Stellenausschreibungen

Grundsätzlich kann ein Unternehmen frei wählen, welchen Beschaffungsweg es für die Personalrekrutierung nutzt. Aber:

- Der Betriebsrat kann die innerbetriebliche Stellenausschreibung einfordern (§ 93 BetrVG)
- Lediglich für leitende Angestellte gilt dies nicht (§ 5 BetrVG)
- Alle Stellen sind bei Eignung auch als Teilzeitstellen auszuschreiben (§ 7 I TzBfG)
- Kommt der Arbeitgeber diesen Forderungen nicht nach, kann der Betriebsrat seine Zustimmung zu einer vorgesehenen Einstellung oder Versetzung verweigern (§ 99 II Nr. 5 BetrVG)

### Versetzung

Zuweisung eines anderen Arbeitsbereiches (andere Aufgabe, Verantwortung, Art der Tätigkeit, organisatorische Einordnung des Mitarbeiters), die voraussichtlich die Dauer von einem Monat überschreitet oder mit einer erheblichen Änderung der Umstände verbunden ist, unter denen Arbeit zu leisten ist (§ 95 III BetrVG).

Der Betriebsrat ist anzuhören. Er kann der Weisung als auch der Änderungskündigung widersprechen (§§ 99 II u. 103 III BetrVG).

Wirksamkeit durch:

- Weisung, sofern arbeits- bzw. tarifvertraglich geregelt
- Änderungsvereinbarung bei Einigkeit zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer
- Änderungskündigung (Kündigung durch den Arbeitgeber und neues Arbeitsangebot)

### Mehrarbeit

<b>Verlängerung der Arbeitszeit</b>	oder / und	<b>Mehrleistung</b>
<i>- Überstunden - Änderung betriebsüblicher Arbeitszeiten</i>		<i>- Steigerung der Mitarbeiter- motivation - durch Rationalisierung</i>

### Ausbildung

Erwerb einer breit angelegten beruflichen Grundausbildung und beruflicher Kenntnisse, Fertigkeiten und Erfahrungen

### Fortbildung

Erhalt beruflicher Kenntnisse, Fertigkeiten und Erfahrungen sowie Anpassung an aktuelle Entwicklungen (Anpassungsfortbildung) oder Erweiterung beruflicher Kenntnisse, Fertigkeiten und Erfahrungen (Aufstiegsfortbildung)

### Umschulung

Erwerb einer neuerlichen Ausbildung (Zweitausbildung)

Missmatch durch Nutzung unterschiedlicher Quellen durch Arbeitgeber und Stellen



**Methoden des Arbeitgebers, Positionen zu besetzen**

*In Anlehnung an Bolles, R. N: Durchstarten zum Traumjob; S. 36; Campus-Verlag Frankfurt 1999*

## Helfer bei der Stellensuche: öffentliche Arbeitsverwaltung

### Gliederung

Die Bundesanstalt für Arbeit mit Sitz in Nürnberg gliedert sich in

- 180 Arbeitsämter mit rund 660 Geschäftsstellen
- 10 Landesarbeitsämter
- die Hauptstelle
- hinzu kommen noch besondere Dienststellen.

Die **Hauptstelle** in Nürnberg auf der oberen Verwaltungsebene gewährleistet durch grundsätzliche Richtlinien die erforderliche einheitliche Aufgabenerledigung durch die einzelnen Dienststellen.

Die **Landesarbeitsämter** auf der mittleren Verwaltungsebene koordinieren die fachliche Arbeit der ihnen zugeordneten Arbeitsämter.

Die **Arbeitsämter** mit ihren Geschäftsstellen auf der unteren Verwaltungsebene erledigen im Kontakt mit den verschiedenen Kundengruppen die Fachaufgaben.

**Besondere Dienststellen** für zentrale und überbezirkliche Aufgaben sind das Zentralamt, die Zentralstelle für Arbeitsvermittlung, das Vorprüfungsamt, die Fachhochschule des Bundes - Fachbereich Arbeitsverwaltung -, die Führungsakademie und die Verwaltungsschulen.

### Aufgaben

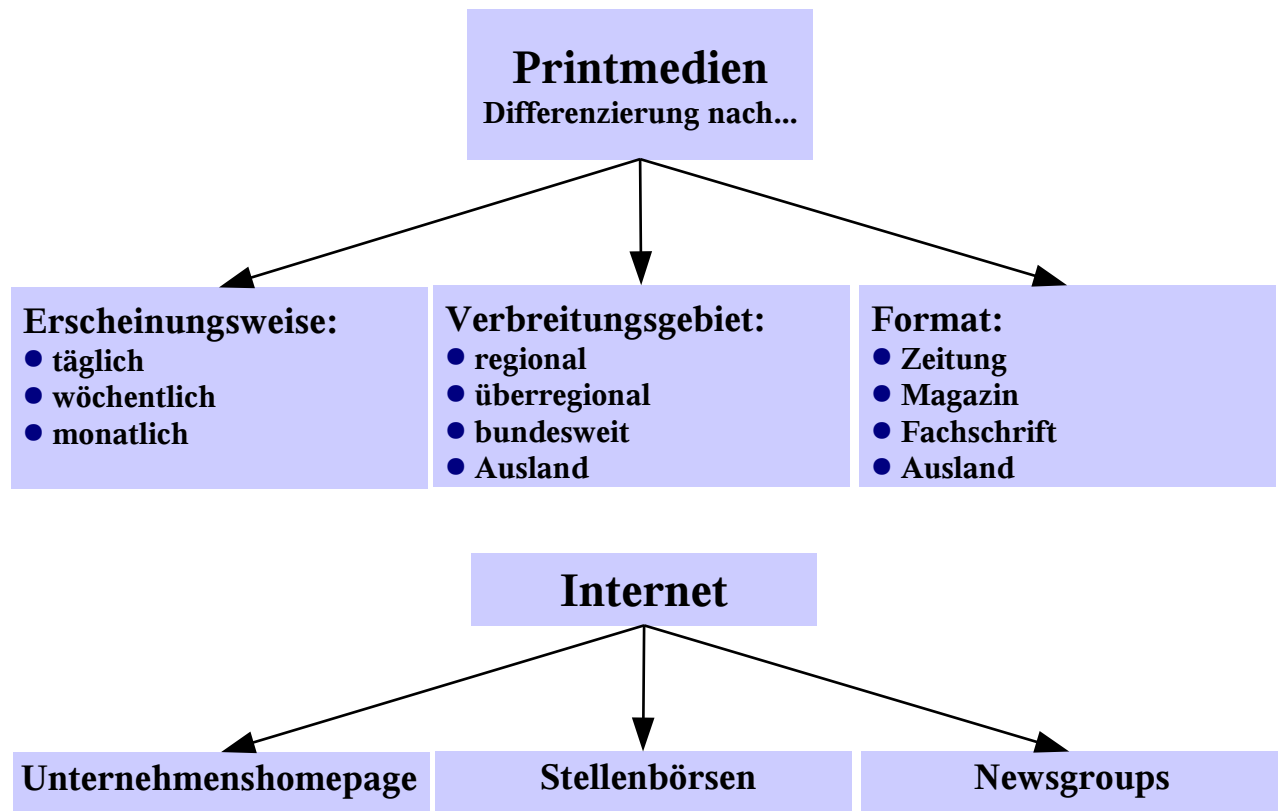
Zu den Aufgaben der Bundesanstalt für Arbeit gehören:

- Berufsberatung,
- Vermittlung in Ausbildungs- und Arbeitsstellen,
- Arbeitgeberberatung,
- Förderung der Berufsausbildung,
- Förderung der beruflichen Weiterbildung,
- Förderung der beruflichen Eingliederung Behinderter,
- Leistungen zur Erhaltung und Schaffung von Arbeitsplätzen und
- Entgeltersatzleistungen, wie z.B. Arbeitslosengeld oder Insolvenzgeld.

Außerdem betreibt die Bundesanstalt für Arbeit Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Arbeitsmarktbeobachtung und -berichterstattung und führt Arbeitsmarktstatistiken. Ferner gewährt sie im Auftrag des Bundes Arbeitslosenhilfe und - als Familienkasse - Kindergeld. Ihr sind auch Ordnungsaufgaben zur Bekämpfung der illegalen Beschäftigung und des Schwerbehindertengesetzes übertragen.



## Wahl des geeigneten Mediums zur Platzierung von Stellenangeboten



## Marketingrules

<b>A</b> ttention	heißt, Aufmerksamkeit erregen, die anzusprechende Zielgruppe, muss auf das Unternehmen und die Position, die es in diesem Fall anzubieten hat, aufmerksam werden ...
<b>I</b> nterest	Aufmerksamkeit allein reicht allerdings nicht aus! Die Empfänger der Botschaft müssen vielmehr beginnen, sich für das Unternehmen und die Stelle zu interessieren ...
<b>D</b> esire	Aus diesem Interesse heraus muss das Bedürfnis entstehen, das Unternehmen kennen zu lernen und ggf. für es tätig zu werden ...
<b>A</b> ction	Das Bedürfnis muss schließlich eine Handlung auslösen, was im Falle der Stellenanzeige die Einsendung von Bewerbungsunterlagen oder Rückfragen der Bewerber wären ...

### **KISS** [Keep it short an simple]

Auf den ersten Blick und ohne großen Aufwand müssen die wesentlichen Aussagen in der Stellenanzeige ersichtlich sein. Dies gilt für die graphische Gestaltung, den Satzbau und die inhaltlichen Aussagen.

### **Liefern + 1**

Bedeutet, mit angemessenen Konditionen überzeugen und Profil zeigen und sich deutlich von der Konkurrenz abzuheben.

## Stellenangebote aufgeben

### Wir sind...

Hier sagt das Unternehmen etwas über sich als Gesamtgebilde aus. Das könnten sein:

- Firmenphilosophie,
- Geschichte,
- Markstellung,
- Firmenziele,
- künftige Entwicklung,
- ...

Es gilt zu prüfen, ob der Bewerber in seinem Gesamtbild zum allgemeinen Auftreten des Unternehmens passt – hier treffen folglich zwei „Charaktere“ aufeinander.

### Wir haben...

Dies ist die eigentliche Stellen- oder Aufgabenbeschreibung mit Informationen über

- Aufgabengebiet / Zuständigkeit,
- Tätigkeiten,
- Arbeits- und Hilfsmittel,
- Verantwortungsbereich,
- Stellung in der Hierarchie,
- ...

Dieser Teil der Stellenanzeige gibt Antwort auf die Frage, was hat der Bewerber genau und womit zu tun.

### Wir suchen...

An dieser Stelle schildert das Unternehmen seine Anforderungen an den Bewerber. Es werden oft Aussagen getroffen zu:

- Ausbildung und Berufserfahrung,
- fachliche Kenntnisse,
- soziale Kompetenzen / Verhaltens- und Charaktereigenschaften,
- motivale Faktoren,
- Mobilität und Flexibilität (zeitlich, regional und aufgabenbezogen),
- ...

Hier muss der Bewerber darüber informiert werden, ob er die anfallenden Aufgaben nicht nur erledigen kann, sondern dabei auch einen gewissen Grad an Arbeitszufriedenheit verspüren könnte.

Die dargestellten Punkte können aus den meisten Stellenangeboten herausgearbeitet werden. Eine Herausarbeitung, z.B. in tabellarischer Form, empfiehlt sich, um Stellen- und Bewerberprofil abgleichen zu können und geeignete Strategien erarbeiten zu können.

### Wir bieten...

Hier werden die Rahmenbedingungen geschildert, die den Bewerber und späteren Arbeitnehmer dazu bewegen sollen, für den Arbeitgeber tätig zu werden:

- Lohn und finanzielles Anreizsystem,
- Statussymbole (z.B. Dienstwagen),
- Aufstiegs- und Weiterbildungsmöglichkeiten,
- Führungsstil und Arbeitsklima,
- Modernität des Produktionsprozesses und der Arbeitsmittel,
- weitere nichtmonetäre Anreize (z.B. Arbeitszeit, -bedingungen).

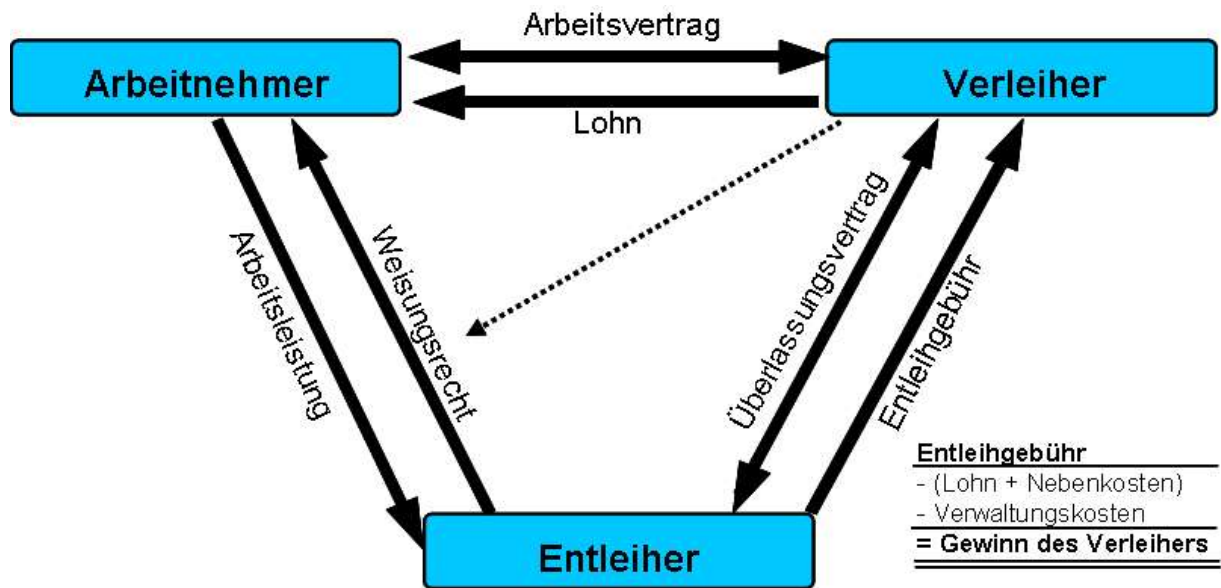
Reichen monetäre und nichtmonetäre Anreize aus, um die materielle Zufriedenheit und die aktive Einbringung des Bewerbers in den Betrieb zu erreichen?

### Wir bitten um...

Letztendlich sagt eine Stellenanzeige auch etwas über die Bewerbungsmodalitäten aus:

- Ansprechpartner,
- Bewerbungsfrist,
- Bewerbungsweg (schriftlich, elektronisch),
- Auswahlverfahren (z.B. Internettest),
- erforderliche Unterlagen,
- weitere Informationsquellen.

## Arbeitnehmerüberlassung



Von Arbeitnehmerüberlassung oder Leiharbeit wird gesprochen, wenn ein Verleiher einem Dritten (Entleiher) einen Arbeitnehmer (Leiharbeitnehmer) zur Erbringung einer Arbeitsleistung überlässt. Zwischen Arbeitnehmer und Verleiher besteht in dieser Zeit weiterhin ein Arbeitsvertrag mit allen daraus resultierenden Arbeitgeberpflichten. Dazu zählt zum Beispiel die Zahlung des vereinbarten Lohnes, die Gewährung des gesetzlich bzw. tarifvertraglich vorgeschriebenen Urlaubs oder die Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall.

Der Arbeitnehmer schuldet seinem Arbeitgeber die vertraglich vereinbarte Arbeitsleistung. Allerdings erbringt er diese nicht im Betrieb des Verleihers, sondern im Betrieb des Entleihers und ist in die Arbeitsabläufe und die Betriebsorganisation des Entleihers eingebunden. Auf seine Aufgaben bezogene Weisungen des Entleihers hat er auszuführen. Damit dies möglich wird, hat der Verleiher einen Teil seines Weisungsrechtes (Festsetzung von Zeit, Dauer, Ort, Inhalt und Durchführung der Arbeitsleistung) auf den Entleiher übertragen.

Das Rechtsverhältnis zwischen Verleiher und Leiharbeitnehmer zählt damit zu den so genannten atypischen Arbeitsverhältnissen, die vom Normalarbeitsverhältnis abweichen. Die Merkmale des Normalarbeitsverhältnisses und mögliche Abweichungen sind in der nachfolgenden Tabelle dargestellt:

### Merkmale des Normalarbeitsverhältnisses:

Vollzeitbeschäftigung,  
beim Arbeitgeber,  
im Betrieb,  
unbefristet und  
sozialversicherungspflichtig



### atypische Abweichungen:

Teilzeitbeschäftigung  
Arbeitnehmerüberlassung  
Telearbeit  
befristet  
sozialversicherungsfrei

Geregelt werden die Rechte und Pflichten zwischen dem Verleiher und dem Entleiher in einem Überlassungsvertrag. Dieser besagt beispielsweise, für welche Dauer, welche Arbeiten zu verrichten sind und zu welchem Preis der Arbeitnehmer an den Entleiher verliehen wird. Der Preis für die Überlassung des Arbeitnehmers wird als Entleihgebühr bezeichnet. Eine weitere Einnahmequelle des Verleihers können Abschlagszahlungen des Entleihbetriebes sein, wenn dieser den Arbeitnehmer nicht mehr als Leiharbeiter mietet, sondern als eigenen Mitarbeiter einstellt. Damit wird das Arbeitsverhältnis mit dem Verleihbetrieb durch eines mit dem ehemaligen Entleihbetrieb abgelöst. Es bestehen folglich nur noch Vertragsbedingungen zwischen dem ehemaligen Leiharbeiter und dem Entleihbetrieb; aus dem atypischen Arbeitsverhältnis ist ein Normalarbeitsverhältnis geworden.

Die Entleihgebühr und ggf. fällige Abschlagszahlungen sind die wichtigsten Einnahmequellen des Verleihers, mit der alle Kosten (Lohn, Lohnnebenkosten und Administration) gedeckt werden müssen. Gewinn kann der Verleiher folglich nur erzielen, wenn die Kosten geringer sind als die Einnahmen aus der Entleihgebühr.

Breibt der Verleiher sein Geschäft mit einer dauerhaften Absicht der Gewinnerzielung, wird dies als gewerbsmäßige Arbeitnehmerüberlassung bezeichnet. Diese ist gemäß §1 des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes durch die Bundesanstalt für Arbeit genehmigungspflichtig. Daneben gibt es noch verschiedene Formen der gemeinnützigen Arbeitnehmerüberlassung, in deren Vordergrund oft die Schaffung zusätzlicher Beschäftigungsmöglichkeiten für am Arbeitsmarkt besonders benachteiligte Personengruppen und weniger die Gewinnerzielungsabsicht steht. Träger sind häufig Kommunen bzw. ihre Sozialämter oder freie Wohlfahrtsträger.

Abzugrenzen ist die Arbeitnehmerüberlassung vom so genannten Werkvertrag. Auch hier schickt ein Betrieb seine Arbeitnehmer in einen anderen Betrieb, um dort Arbeit zu verrichten. Dabei hat der Entsendebetrieb dem Gastbetrieb die Erstellung eines bestimmten Werkes (z.B. Maschine oder Anlage) in eigener Regie zugesagt. Obwohl die Mitarbeiter auf einem fremden Betriebsgelände arbeiten, sind sie in einem solchen Fall nicht in die Organisation des anderen Betriebes eingebunden und unterliegen nicht dem Weisungsrecht des Gastbetriebes.

Neben der Bezeichnung der Arbeitnehmerüberlassung und Leiharbeit gibt es noch weitere Begriffe, welche die oben bereits geschilderten Beziehungen mehr oder minder treffend umschreiben. Entleihbetriebe sprechen oft von Personalleasing, da sie genau wie Maschinen, PKW oder andere Betriebsmittel Arbeitskraft leasen bzw. entleihen.

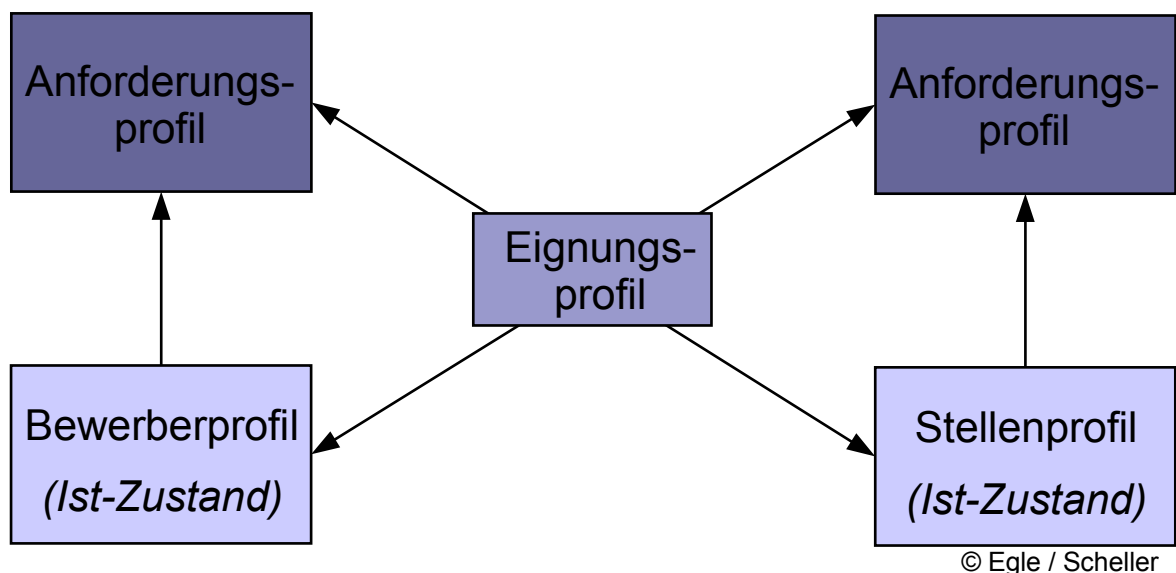
Der umgangssprachliche Begriff der Zeitarbeit, der von Laien oft mit befristeten Beschäftigungsverhältnissen verwechselt wird, bezieht sich darauf, dass Leiharbeiter oft nur für kurze Zeit an einen Verleihbetrieb entliehen werden und dann einen neuen Einsatz in einem anderen Betrieb wahrnehmen; d.h. der Einsatz nicht aber das Arbeitsverhältnis endet mit Zeitablauf.

## Bewerberprofilung und Matchingprozess

Das Bewerberprofilung umfasst alle Maßnahmen und Strategien zur Ermittlung beruflich relevanter und diese beeinflussender Merkmale und Eigenschaften einer Person und ihrer systematischen Darstellung in Form eines Bewerberprofiles. Aus diesem Zustandsprofil leitet es Anforderungsprofile an Stellen bzw. Aufgaben ab.

Das Stellenprofilung umfasst alle Maßnahmen und Strategien zur Ermittlung der Merkmale und Eigenschaften einer Stelle und ihrer systematischen Darstellung in Form eines Stellenprofiles. Aus dem Stellenprofil und es beeinflussender Umstände leitet es ein Anforderungsprofil an den Stelleninhaber ab.

Im Rahmen des Matchingprozesses gleicht es die Zustandsprofile mit den Anforderungsprofilen beider Parteien ab und leitet daraus ein Eignungsprofil ab, aus welchem sich der Grad der Passung ergibt.



### Profiling als Grundlage weiterer Prozesse im Personalwesen

- Planung und Steuerung des Personaleinsatzes
- Einleitung von Weiterbildungsangeboten / Personalentwicklung
- Erhöhung der Motivation
- Erhaltung und Freistellung von Mitarbeitern

### Voraussetzung für die erfolgreiche Personalauswahl

- Höchstmaß an Objektivität und Sachlichkeit der Kriterien
- Eignung der Methoden bzw. des methodischen Mixes von Instrumenten
- Eignung der Anwender unter methodischen und fachspezifischen Gesichtspunkten
- Verhältnismäßigkeit der Mittel
- Verhältnismäßigkeit des Aufwandes / Einhaltung ökonomischer Grundsätze

## Die häufigsten Auswahlverfahren

### Analyse der Bewerbungsunterlagen

#### schriftliche Bewerbung:

##### *mögliche Bestandteile:*

- Anschreiben
- ggf. Deckblatt
- Lebenslauf
- Lichtbild
- Zeugnisse
- Empfehlungsschreiben
- weitere Nachweise

##### *Form:*

- klassische Bewerbungsmappe
- (Zielgruppen)Kurzbewerbung

#### virtuelle Bewerbungsformen:

- E-Mailbewerbung
- Bewerbungspräsentation auf Datenträgern
- Bewerbungshomepage
- Eintrag in virtuelle Bewerberbörse oder auf Firmenhomepage

##### *Schwerpunkt:*

- Ergänzung klassischer Unterlagen
- Ersatz klassischer Unterlagen

### Auswertung des Personalfragebogens

#### Person des Bewerbers:

- Name
- Adresse
- Geburtsdatum und Ort
- Familienstand
- Kinder
- Eltern
- Gesundheit / Einschränkungen

#### Schul- und Berufsausbildung:

- schul. Werdegang
- schulische Abschlüsse
- Berufsausbildung
- Studium- und Abschlüsse
- Weiterbildung

#### Wehr- und Zivildienst:

- gemustert
- abgeleistet
- ausgemustert
- einberufen
- Einsatzbereiche

#### Berufliche Tätigkeiten:

- Arbeitgeber
- Zeiträume
- Position / Funktion
- Vergütung
- Nebentätigkeiten

#### Zusatzkenntnisse:

- Fremdsprechen und -stand
- Führerschein(e)
- EDV-Kennisse
- Hobbys
- Ehrenämter

#### sonstige Angaben

- Mobilität / PKW
- Kündigung des letzten Arbeitsverhältnisses
- Arbeits- und Aufenthaltserlaubnis
- Referenzen
- Pfändungen

### Testverfahren:

#### Klassifizierung:

- Intelligenz und Wissenstests
- Geschicklichkeitstests
- Persönlichkeitstests
- Kombinierte Verfahren (Assesment-Center)

#### Rechtliche Voraussetzungen:

- Einhaltung der Grundsätze des Datenschutzes
- Einverständnis des Bewerbers mit der Durchführung des Tests
- Information über Inhalte und Reichweite des Tests
- Mit dem Verfahren werden lediglich arbeitsplatzspezifische Merkmale überprüft
- Die gewonnenen Daten für den Einsatz des Bewerbers im Unternehmen von Bedeutung sind

## Vorstellungsgespräche

**Form: Einzel-, Zweier- und Gruppengespräche**

### mögliche Beteiligte:

- Personalleiter / Personalsachbearbeiter
- Leiter der Fachabteilung oder Vertreter
- Ausbildungsleiter (bei Einstellung von Auszubildenden)
- Betriebsrat
- Schwerbehindertenvertreter
- Gleichstellungsbeauftragte

### Strukturierung:

- unstrukturiert: Inhalte und Abfolge der Fragen sind frei
- strukturiert: Fragebereiche sind vorgegeben
- standardisiert: Inhalte und Abfolge aller Fragen sind vorgegeben

### Typischer Verlauf von Vorstellungsgesprächen:

#### Begrüßung und Einstieg

Kurze Vorstellung, Small-Talk zur Auflockerung (z.B. Frage nach Anreise) und Hinweise zu Zielen und Vorgehensweise

#### Besprechung des Werdeganges und der persönlichen Situation

Bewerber kann über ein ihm vertrautes Thema sprechen und so Redehemmschwellen abbauen.  
→ Wer ist der Bewerber?

#### Gründe für die Bewerbung

Klärung der Gründe für das Interesse und der Tätigkeit am Unternehmen. Abklärung des Informationsstandes.  
→ Was will der Bewerber in beruflicher Hinsicht?

#### Klärung der beruflichen Qualifikationen und des Werdeganges

Klärung der fachlichen und persönlichen Eignung für die angestrebte Stelle:  
→ Was kann der Bewerber (Wissen, Fertigkeiten und Talente)?

#### Reaktionen auf simulierte Situationen

Fragen im Stil von „Was wäre wenn...“ sollen die Verhaltensweisen des Bewerbers in bestimmten Situationen klären.  
→ Wer ist der Bewerber im Hinblick auf Einstellungen, Verhalten und Motivation

#### Gespräch über Konditionen

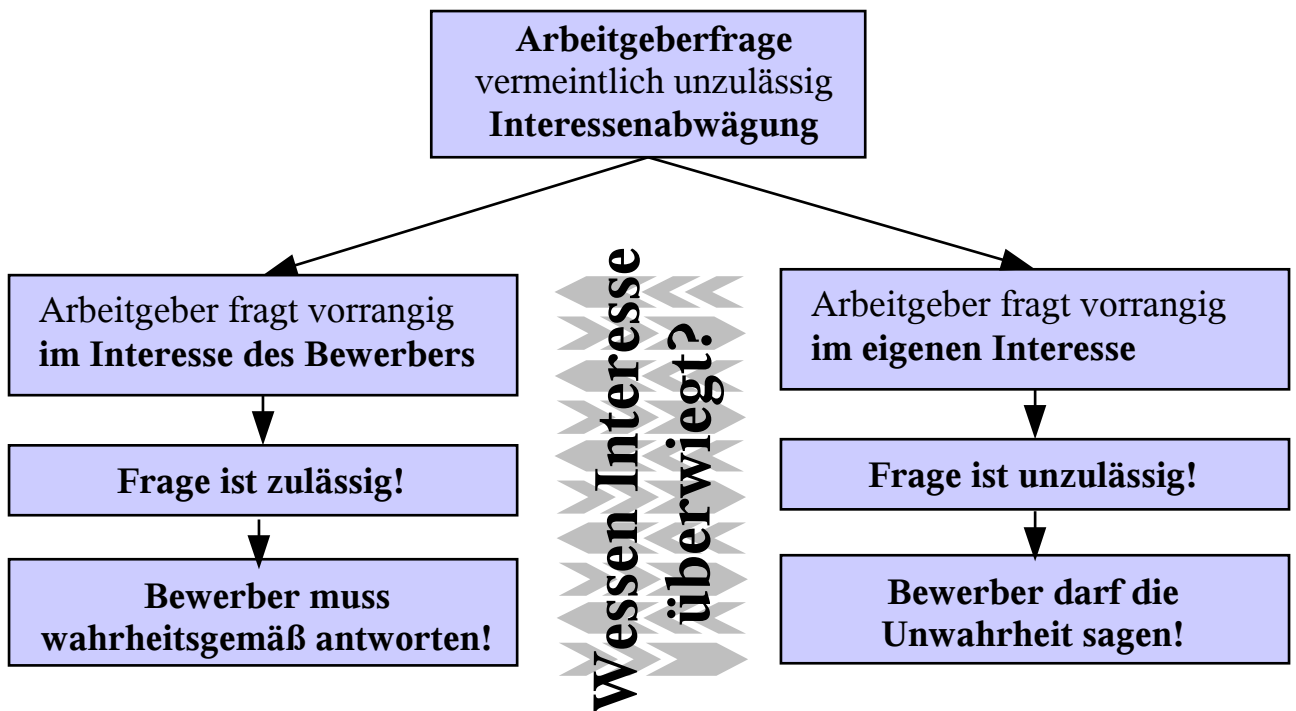
Klärung bisherige Konditionen vs. Zu erwartende Konditionen.

#### Gesprächsabschluss

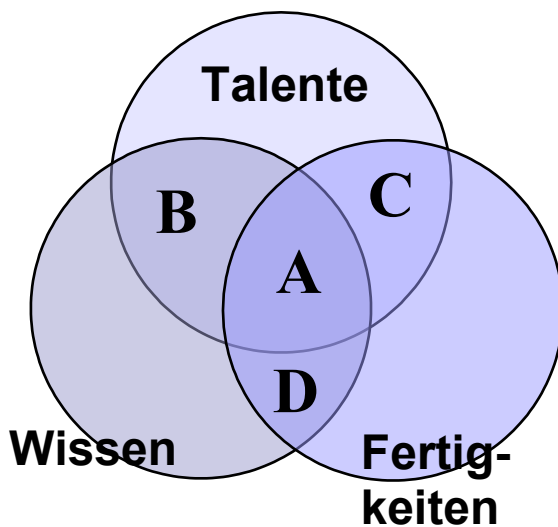
Über die weitere Vorgehensweise informieren und für Gespräch danken.



## Zulässigkeit von Fragen im Vorstellungsgespräch und Personalbogen



### Eignung im Hinblick auf das „Können“



**Bewerber A:** Bewerber erscheint für die Stelle geeignet. Hier wäre die Frage der Überqualifizierung zu klären.

**Bewerber B:** Zur Ausübung fehlt es an praktischen Fertigkeiten; es bedarf einer intensiven Einarbeitung (z.B. Berufsanfänger, Berufsrückkehrer)

**Bewerber C:** Zur Ausübung fehlt es an erforderlichem (z.T. formalen) Wissen; Heilung ist z. B. in Form von Aus- und Weiterbildung möglich (z. B. praktisch tätige Menschen ohne formale Qualifikation)

**Bewerber D:** Zur Realisierung bzw. Ausübung eines bestimmten Berufes / Berufszieles fehlt es an Talent; Heilung eher unwahrscheinlich, es sei denn, es handelt sich um unentdeckte Talente

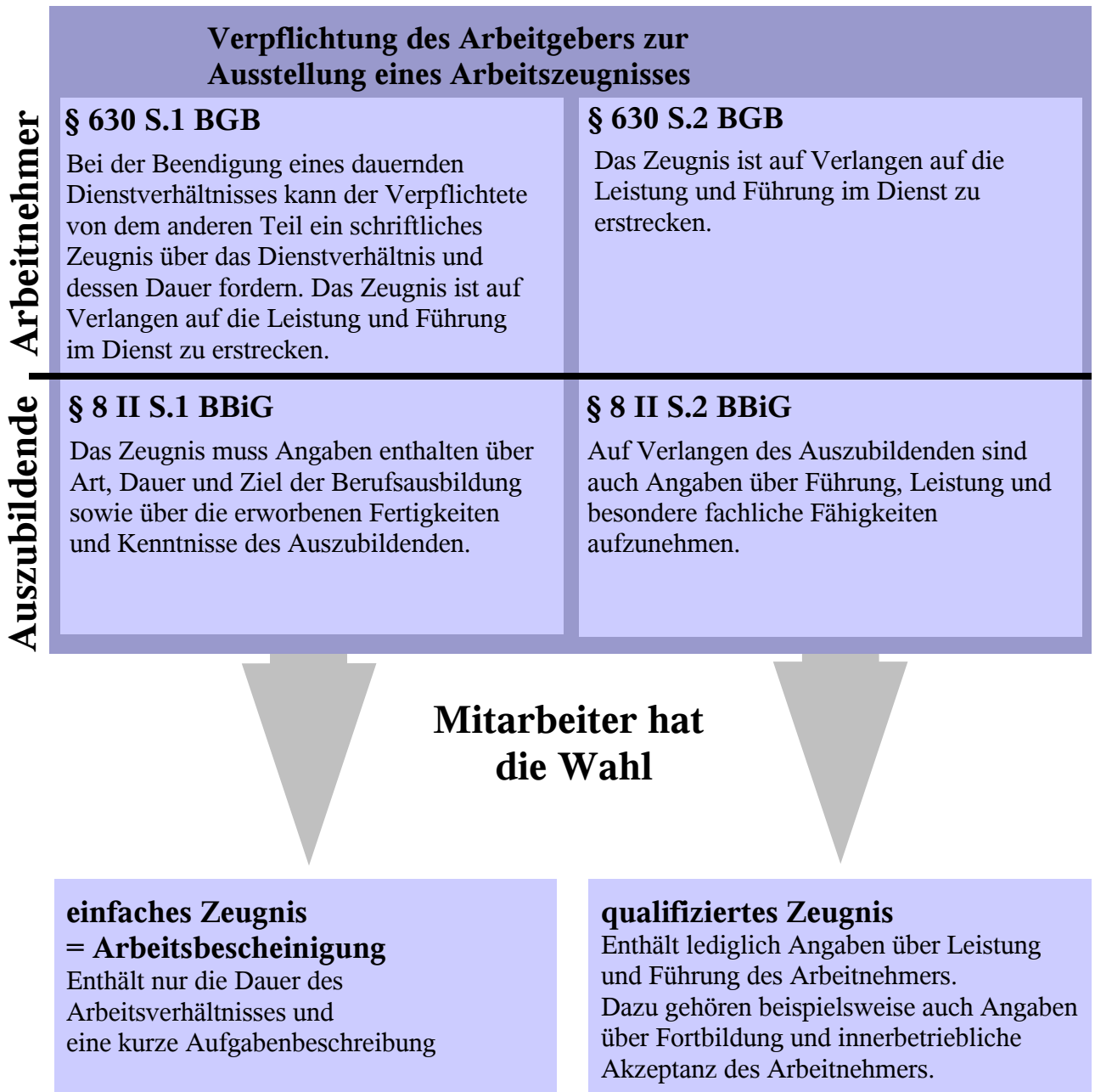
### Eignung im Hinblick auf das „Wollen“

Beziehungen der Interessen des Bewerbers und des Arbeitgebers im Hinblick auf die zu besetzende Position:

einander ausschließend	zueinander neutral	einander förderlich
Die Erreichung eines Zieles schließt die Erreichung eines anderen Zieles aus!	Durch die Erreichung eines Zieles wird die Erreichung eines zweiten nicht tangiert!	Mit der Erreichung des einen Zieles wird die Erreichung eines weiteren gefördert!



## Arbeitszeugnisse interpretieren



## Grundsätze zur Gestaltung von Arbeitszeugnissen

- Der Ausstellende muss deutlich zu identifizieren sein; daher Ausstellung auf offiziellem Firmenbogen,
- Verwendung von weißem DIN A4-Papier ohne äußere Makel, wie Eselsohren, Knicke oder Falzen ,
- Zeugnisse müssen laut Rechtsprechung des BAG wohlwollend und objektiv sein, negative Äußerungen dürfen nicht enthalten sein (werden daher häufig versteckt untergebracht)
- Erstellung und Unterschrift durch fachlich zuständigen Mitarbeiter, der in der Lage ist, die Beurteilung vorzunehmen,
- Aufbau muss der bekannten Form entsprechen (s. nächster Abschnitt).

## Der Aufbau des qualifizierten Arbeitszeugnisses

- 1 Die Einführung:**  
"Frau/Herr Mustermann trat am (...) in unser Unternehmen ein."
- 2 Die berufliche Entwicklung im Unternehmen:**  
"Frau/Herr Mustermann wurde im Laufe ihrer/seiner beruflichen Entwicklung als (...) und (...) eingesetzt."
- 3 Eine kurze Stellenbeschreibung der zuletzt ausgeführten Tätigkeit**
- 4 Die Leistungsbeurteilung:**  
"Frau/Herr Mustermann führte die ihr/ihm übertragenen Aufgaben sehr engagiert und zuverlässig jederzeit zu unserer größten Zufriedenheit aus."
- 5 Das persönliche (soziale) Verhalten:**  
"Ihr/Sein Verhalten gegenüber Kunden, Vorgesetzten und Kollegen war jederzeit vorbildlich. Als Mitarbeiter/in können wir sie/ihn sehr empfehlen."
- 6 Die Schlussformulierung:**  
Angabe von Gründen für die Beendigung des Arbeitsverhältnisses, sowie eventuell mit einer Dankens- oder Bedauernsformel und Zukunftswünschen.

## Informelle Wertungen im Arbeitszeugnis

Grundsätzlich ist das Arbeitszeugnis wohlwollend zu erteilen und darf den Arbeitnehmer in seinem beruflichen Fortkommen nicht behindern. Daher ist es üblich, Kritik nicht offensichtlich und für Laien nur sehr schwer nachvollziehbar niederzulegen, sondern sich einer „Geheimsprache“ zu bedienen. Verborgene Kritik findet sich in der äußeren Form als auch in bestimmten Formulierungen.

### Hinweise in der äußeren Form

- Der Name des Arbeitnehmers ist falsch geschrieben
- der äußere Eindruck ist nicht positiv (graues Kopierpapier oder gar mangelhafte Papierqualität; offensichtliche Rechtschreibfehler; grammatikalisch zweifelhafte Konstruktionen)
- das Zeugnis wurde in der Mitte oder gar mehrmals gefaltet
- eine Überschrift fehlt oder entspricht nicht den üblichen Standards
- Verwendung von Ausrufezeichen oder Wörter und Wendungen in Anführungszeichen (verkehren das Gesagte ins Gegenteil)
- Telefonnummer des Arbeitgebers ist unterstrichen (weitere Details können per Rückruf erfragt werden)
- das Zeugnis wurde nicht unterschrieben

## Beispiele Hinweise in den Formulierungen

### Beurteilung der Arbeitsleistung

#### Sehr gute Leistungen

*Er hat die ihm übertragenen Aufgaben stets zu unserer vollsten Zufriedenheit erledigt.  
oder*

*Wir waren mit seinen Leistungen stets außerordentlich zufrieden.  
oder*

*Er hat unserer Erwartungen immer und in allerbesten Weise erfüllt.*

#### Gute Leistungen

*Er hat die ihm übertragenen Aufgaben stets zu unserer vollen Zufriedenheit erledigt.  
oder*

*Seine Leistungen waren voll und ganz zufrieden stellend.*

*Befriedigende Leistungen*

*Er hat die ihm übertragenen Aufgaben zu unserer vollen Zufriedenheit erledigt.  
oder*

*Er hat die ihm übertragenen Aufgaben stets zu unserer Zufriedenheit erledigt.*

#### Ausreichende Leistungen

*Er hat die ihm übertragenen Aufgaben zu unserer Zufriedenheit erledigt.  
oder*

*Er hat unseren Erwartungen entsprochen.*

*oder*

*Mit seinen Leistungen waren wir zufrieden.*

#### Mangelhafte Leistungen

*Er hat die ihm übertragenen Aufgaben im Großen und Ganzen zu unserer Zufriedenheit erledigt.  
oder*

*Er hat unsere Erwartungen größtenteils erfüllt.*

*oder*

*Er führte die ihm übertragenen Aufgaben mit großem Fleiß und Interesse durch.*

*Unzureichende Leistungen*

*Er hat sich bemüht, die ihm übertragenen Aufgaben zu unserer Zufriedenheit zu erledigen.*

#### Sozialverhalten:

Er hat alle Aufgaben ordnungsgemäß erledigt.

= *Er ist ein Bürokrat ohne Eigeninitiative.*

Er ist mit seinen Vorgesetzten gut zurecht gekommen.

= *Er ist ein Mitläufer, der sich gut anpasst.*

Er war sehr tüchtig und wusste sich gut zu verkaufen.

= *Er ist ein unangenehmer Mitarbeiter.*

Durch seine Geselligkeit trug er zur Verbesserung des Betriebsklimas bei.

= *Er neigte zu übertriebenem Alkoholgenuss.*

Für die Belange der Belegschaft bewies er stets Einfühlungsvermögen.

= *Er suchte sexuelle Kontakte zu Betriebsangehörigen.*

Wir lernten ihn als sehr einsatzwilligen und beweglichen Mitarbeiter kennen, der stets bemüht war.

= *Er ist unter die Langfinger gegangen.*

## Formulierungen zum Austrittsgrund

Er/Sie verlässt uns auf eigenen Wunsch. Wir bedauern sein/ihr Ausscheiden sehr und wünschen für die Zukunft alles Gute.

= *Die Firma verliert ihn/sie sehr ungern.*

Er/Sie verlässt uns auf eigenen Wunsch. Wir bedauern sein/ihr Ausscheiden und wünschen für die Zukunft alles Gute.

= *Die Firma verliert ihn/sie ungern.*

Er/Sie verlässt uns auf eigenen Wunsch.

= *Er/Sie hinterlässt keine Lücke.*

Er/Sie verlässt uns im gegenseitigen Einvernehmen.

= *Die Firma hat gekündigt.*

Keine Bemerkungen zu Austrittsgrund.

= *Die Firma hat gekündigt.*

## Beendigungsformeln

Unsere besten Wünsche begleiten ihn/sie.

*oder*

Wir wünschen ihm/ihr für die Zukunft alles nur erdenkliche Gute.

*oder*

Wir wünschen ihm/ihr alles Gute, vor allem Gesundheit.

= *Ironisch gemeinte Schlussformeln, die auf arbeitgeberseitige (fristlose) Kündigung hindeuten.*

Für seine/ihre Mitarbeit bedanken wir uns.

= *Ironische Umstellung der üblichen Formel "wir bedanken uns für..." = gut, daß er/sie weg ist.*

Wir wünschen ihm/ihr für die Zukunft alles Gute, auch Erfolg.

= *Mangelhafte Leistungsbewertung.*

Wir wünschen ihm/ihr für seinen/ihren weiteren Weg in einem anderen Unternehmen viel Erfolg.

= *Möge er/sie woanders erfolgreich sein.*

Wir hoffen, dass er /sie seine/ihre Leistungsfähigkeit in einem anderen Unternehmen voll entfalten kann.

= *Abschließend noch einmal eine mangelhafte Bewertung.*

Wir wünschen ihm/ihr, dass er/sie künftig viel Erfolg haben wird.

= *Einen Erfolg, den er /sie bisher noch nicht hatte.*

## Arbeitsrecht und Normenhierarchie als Grundlage für die Begründung von Arbeitsverhältnissen



### Zwingende Inhalte des Arbeitsvertrages nach § 2 I NachwG

- Namen und Anschriften der Vertragsparteien
- Zeitpunkt des Beginns der Rechte und Pflichten der Vertragsparteien
- bei befristeten Arbeitsverträgen: vorgesehene Dauer
- Arbeitsort und ggf. Hinweis auf Beschäftigungsmöglichkeiten
- Bezeichnung der vom Arbeitnehmer zu leistenden Tätigkeit. Im Regelfall empfiehlt es sich hier, die Stellenbeschreibung beizufügen bzw. auf diese Bezug zu nehmen, um die auszuführenden Tätigkeiten möglichst genau zu beschreiben.
- Höhe und Zusammensetzung des Arbeitsentgeltes einschließlich Zuschläge, Prämien, Weihnachtsgeld, Urlaubsgeld etc. unter Angabe des Zahlungstermins.
- vereinbarte Arbeitszeit und ggf. Lage und Verteilung
- Dauer des jährlichen Urlaubs
- geltende Kündigungsfristen
- Hinweis auf anzuwendende Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen
- Unterschriften beider Vertragsparteien mit Angabe von Ort und Datum

### weitere mögliche Inhalte

- Dauer der Probezeit
- Änderungsvorbehalte
- Zusatz- oder Nebenleistungen, wie die betriebliche Altersvorsorge und vermögenswirksame Leistungen
- Wettbewerbsverbot untersagt dem Arbeitnehmer für maximal zwei Jahre, bei der Konkurrenz tätig zu werden
- Nebentätigkeiten dürfen grundsätzlich nicht untersagt werden - Einschränkungen sind nur in bestimmten Fällen zulässig, z.B. Verbot der Tätigkeit bei Konkurrenten
- Verschwiegenheits- und Informationspflichten
- Vertragsstrafen bei Nichtaufnahme der Tätigkeit oder vorzeitigem Ausscheiden

### Ergänzungen für Teilzeitbeschäftigte

- Hinweis, dass es sich um einen Teilzeitvertrag handelt
- vereinbarte Arbeitszeit
- Verteilung der Arbeitszeit je nach Teilzeitform
- Regelung bei Überstunden
- anteilige Berechnung des Arbeitentgeltes, der betrieblichen Zulagen sowie des Urlaubsanspruchs auf Basis der Regelungen für vergleichbare Vollzeitbeschäftigte

## Einzuarbeitende Mitarbeiter und Lernbereiche

### Neuer Mitarbeiter im Unternehmen

Der Mitarbeiter kennt nicht nur die neue Arbeitsaufgabe nicht, sondern auch das Unternehmen selbst nicht.

Lernbereiche wären hier:

- Das Unternehmen
  - Geschichte
  - Tätigkeitsschwerpunkte
  - Organisation
  - Unternehmensphilosophie
  - Führungsstil und Leitbild
- Produkte und Leistungen
  - Produkt- bzw. Leistungsspektrum
  - Qualitätsstandards
  - Produktionsverfahren
- Arbeitsplatz
  - Aufgaben und Zuständigkeit
  - Arbeitsmittel
  - Hilfsmittel
- Abteilung
  - Kollegen
  - Vorgesetzte
  - informelles Gefüge und Regelungen

### Neuer Mitarbeiter am Arbeitsplatz

Der Mitarbeiter stammt aus einem anderen Bereich des Unternehmens. Er kennt das Unternehmen und seine Produkte und Leistungen bereits. Inwieweit er bereits über Produkte- und Leistungen, das Umfeld seines Arbeitsplatzes und die Abteilung informiert ist, kann unterschiedlich sein:

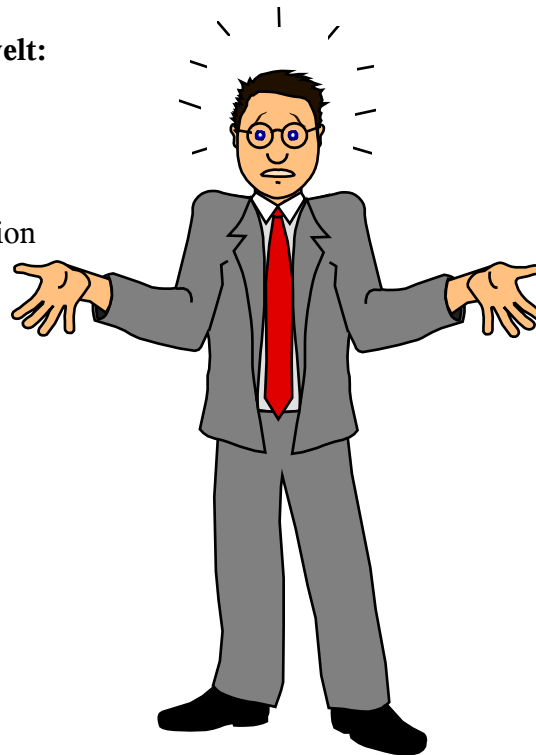
Beispiele:

- Übernahme von Azubi nach Ausbildung
- Einstellung von Praktikanten
- Umsetzung / Versetzung
- Beförderung

## Erwartungshaltungen im Hinblick auf neue Mitarbeiter

### Erwartungen der Umwelt:

- Pünktlichkeit
- Ehrlichkeit
- Zuverlässigkeit
- Interesse und Motivation
- Entlastung
- rasche Auffassungsgabe
- schnelle Aufgabenerledigung
- Belastbarkeit
- Integrationsfähigkeit
- eigenverantwortliches Arbeiten
- Loyalität
- Freundlichkeit
- Aufgeschlossenheit
- Kritikfähigkeit
- ...



### Erwartungen des „Neuen“:

- Freundlichkeit
- Anfängliche Rücksichtnahme
- Hilfe und Rat
- Intensive Einarbeitung und Vorbereitung
- Schrittweise Übertragung von Verantwortung
- Gerechte Entlohnung
- Beteiligung an Planungs- und Entscheidungsprozessen
- Integration in das soziale Gefüge
- eigenverantwortliches Arbeiten
- Verwertbares Feedback
- ...

## Phasen der Einarbeitungszeit

Inhaltlich ist die Zeit des Einstiegs und der ersten Tage von administrativen Dingen geprägt: Der neue Mitarbeiter braucht einen Arbeitsplatz, einen Computer, eventuell einen Zugang ins Firmennetz (Intranet). Man wird ihm die Arbeitsumgebung zeigen - vom Firmengebäude über die einzelnen Abteilungen bis hin zur Kantine - und ihn mit allem vertraut machen. Wann immer er eine Frage hat, sollten Sie ihm bei der Klärung helfen. Mit einem Anfänger hat man immer mehr Geduld.

Machen sie ihm deutlich, nach welchen Grundsätzen das Unternehmen operiert. Welche Aufgaben wird er in Zukunft haben? Versuchen Sie, ihn mit seiner neuen Umgebung vertraut zu machen und ihn mit den direkten Kollegen und Vorgesetzten bekannt zu machen.



Legen Sie Ziele fest. Vereinbaren sie, was nach drei Monaten gemeinsam erreicht sein soll. Besprechen Sie gleich von Beginn an, welche Weiterbildungsmaßnahmen für ihn in Frage kommen, welche Kurse und Seminare er besuchen kann. Hilfreich kann es außerdem sein, neben dem Einarbeitungsplan noch eine Art Dokumentation über die gesamte Einarbeitungszeit anzulegen. Diese Dokumentation sollte alle relevanten Daten enthalten.

### Beobachtungs- und Orientierungsphase

Sobald der Mitarbeiter einen gewissen Überblick über Ihre Firma gewonnen hat, sollten Sie versuchen, mit ihm die weiteren gegenseitigen Erwartungen zu besprechen. Je früher dies geschieht, desto eher bleiben beiden Seiten unliebsame Überraschungen erspart. Vorteilhaft kann es außerdem sein, den Ablauf der Einarbeitungszeit mit dem neuen Kollegen zusammen zu strukturieren.

Im Lauf der Zeit werden wird er lernen, Zusammenhänge innerhalb des Unternehmens zu erkennen und Informationen entsprechend auszuwerten. Frisch erworbene Kenntnisse werden jetzt umgesetzt, erste Routine — im angenehmen Sinn — stellt sich ein; Er muss nicht mehr jedes und alles erfragen.



Sollten er aber dennoch mal nicht Bescheid wissen, ermuntern Sie ihn, zu fragen und mit offenen Augen durch die Firma zu gehen und versuchen Sie, ihm die vorhandenen Strukturen zu verdeutlichen. Achten Sie darauf, immer wieder und möglichst häufig Feedbackgespräche zu führen.

### Integrationsphase

Der Mitarbeiter ist jetzt einige Monate in der Firma und er hat schon einen wesentlich besseren Überblick über die Zusammenhänge im Unternehmen. Er fühlt sich sicherer im Umgang mit den täglichen Problemen.

Der Umgang mit den Kollegen ist ihm inzwischen selbstverständlich geworden, er hat deren Vertrauen gewonnen und wird dadurch endgültig als neuer Mitarbeiter akzeptiert. Vergleichen Sie nun den erreichten Ist-Zustand mit den eingangs aufgestellten Vorgaben: Wurden alle Ziele alle erreicht?

Am Ende der Probezeit sollte der Mitarbeiter einige neue Fähigkeiten erworben haben. Allgemein wird von ihm erwartet, dass er:

- gestellte Aufgaben selbstständig erledigen kann,
- das notwendige fachspezifische Wissen erworben hat,
- bereit ist, Verantwortung zu übernehmen,
- Prioritäten erkennt, aber auch selbst setzt,
- eigene Kontakte innerhalb und außerhalb (Kunden der Firma) geknüpft hat,
- mit Kritik und Misserfolgen umgehen kann.



### Stabilisierungs- und Optimierungsphase



## Einarbeitungsplan

Mit dem Einarbeitungsplan werden die Vorgehensweise und die damit verbundenen Ziele zur sozialen und fachlichen Integration eines neuen Mitarbeiters schriftlich fixiert. Dabei sind alle Beteiligten (Vorgesetzte, Vertreter der Fachabteilung und neuer Mitarbeiter) in den Prozess einzubeziehen und ihre Einwände und Ziele angemessen zu berücksichtigen. Der Einarbeitungsplan stellt damit eine Sonderform der Zielvereinbarung dar.

### Inhalte:

- Beteiligte
- globaler Ansprechpartner
- Geltungs- und Überprüfungszeiträume
- Aufgaben und jeweils zuständige fachliche Ansprechpartner
- Methoden / Vorgehensweise
- Ziele
- Vorgehensweise bei Fehlentwicklungen

### Voraussetzungen für die erfolgreiche Umsetzung:

- Beteiligung und Mitwirkung aller erforderlichen Mitarbeiter
- Berücksichtigung der Interessenlagen und ökonomischer Rahmenbedingungen
- realistische Zielsetzungen
- Anpassungsfähigkeit an sich verändernde Rahmenbedingungen

### Folgen willkürlicher Einarbeitung:

- Überforderung
- Häufung von Fehlern und damit verbundene Misserfolge
- Nachbesserungserfordernis durch Kollegen steigt
- Frustration und Stress beim neuen Mitarbeiter und den Kollegen steigt
- kaum Kontrollinstrumente zur Nachbesserung

## besondere Formen der Betreuung und Entwicklung neuer Mitarbeiter\*

### Instruktion

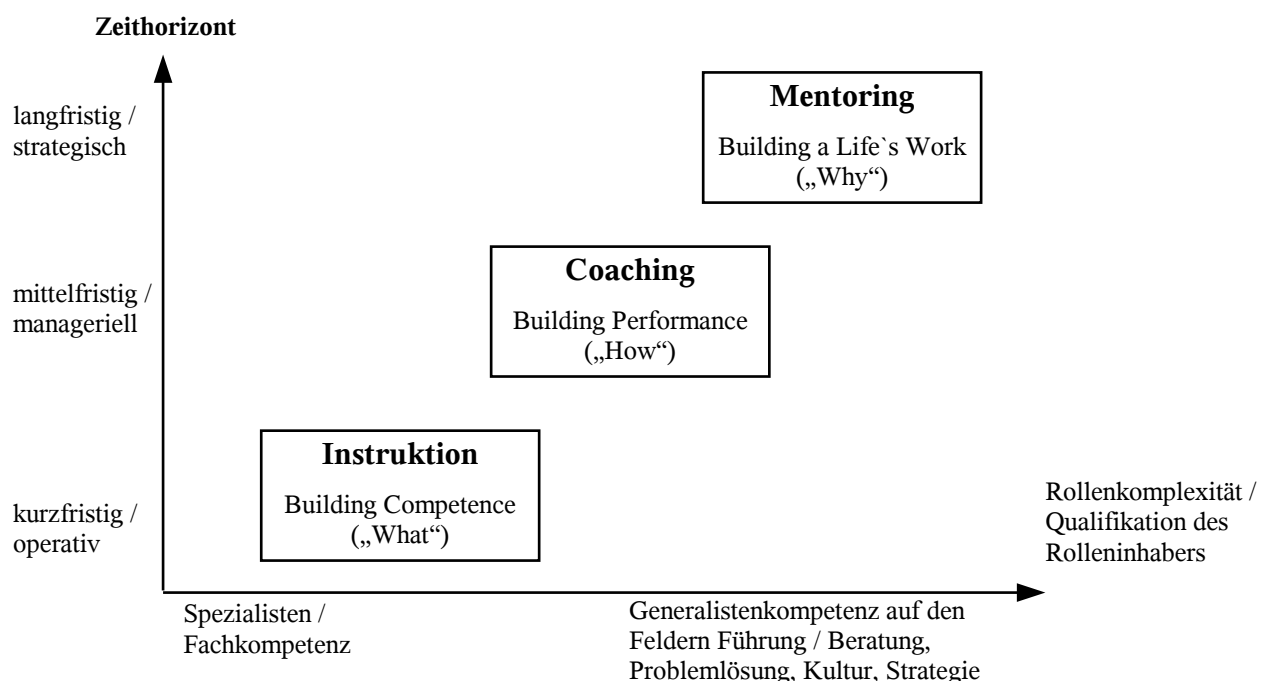
Die Instruktion bietet kurzfristig Hilfe beim Aufbau von Spezialwissen bzw. Fachkompetenz

### Coaching

Das Coaching hat gewährt Unterstützung sowohl bei der Bewältigung längerfristig angelegter Aufgaben als auch in kritischen Situationen

### Mentoring

Das Mentoring bietet Hilfestellung in kritischen Berufs- und Lebensphasen und orientiert sich an der Persönlichkeit des Individuums





## Grundbegriffe

### Führung

Führung ist die beabsichtigte und an den Unternehmenszielen orientierte Einflussnahme bestimmter Personen oder Personengruppen auf Prozesse und/oder Mitarbeiter des Unternehmens. Sie wird durch Führungskräfte wahrgenommen und in Unternehmensführung und Mitarbeiterführung unterschieden.

### Führungsfunktionen

Die Gesamtaufgabe einer Führungskraft umfasst zahlreiche Teilaufgaben, die sich in sachbezogene und mitarbeiterbezogene Aufgaben zusammenfassen lassen.

Die sachbezogene Führungsfunktion ergibt sich direkt aus der Betriebsaufgabe; dabei geht es um die Zielsetzung, Planung und Durchsetzung von Entscheidungen, die Arbeitsteilung, die Koordination der einzelnen Tätigkeitsbereiche, die Zusammenarbeit mit anderen Betriebsbereichen oder die Kontrolle der erzielten Arbeitsergebnisse.

Die mitarbeiterbezogene (personelle) Führungsfunktion resultiert aus der Tatsache, dass die Erfüllung von Sachzielen nur unter der Beteiligung der Mitarbeiter vollzogen werden kann; sie umfasst alle Aufgaben im Umgang mit Mitarbeitern. Dazu zählen die Motivation, Information, Anerkennung, und Kritik, die Einführung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter, die Erteilung von Anweisungen, Zielvereinbarungen und die Mitarbeiterbeurteilung.

### Führungskonzepte

Führungskonzepte, auch Führungs- oder Managementtechniken genannt, sind pragmatische Modelle zur Wahrnehmung der Führungsfunktion.

Auf der Grundlage allgemeiner Führungskonzepte formulieren die meisten Unternehmen individuelle Führungskonzepte, aus denen Führungsgrundsätze als Regelungen zum Umgang von Vorgesetzten und Mitarbeitern abgeleitet werden.

### Führungsstil

Der Führungsstil ist der idealtypische für das gesamte Unternehmen einheitlich festgelegte und zeitlich andauernde Umgang von Vorgesetzten mit ihren Mitarbeitern.

## Führungsstile nach Lewin\*

### Autoritärer Führungsstil

Er birgt nur ein geringes Maß an Beteiligung und Entscheidungsspielraum für die Mitarbeiter; Entscheidungen werden durch den Vorgesetzten gefällt; aufgrund entsprechender Anweisungen werden diese von den Mitarbeitern ausgeführt; ihre Produktivität wird durch Kontrolle gewährleistet.

### Demokratischer / kooperativer Führungsstil

Hier delegieren die Vorgesetzten Teile ihrer Kompetenz und Verantwortung an Ihre Mitarbeiter und beteiligen diese an der Entscheidungsfindung; auf diese Weise werden Vertrauen und Zufriedenheit der Mitarbeiter gefördert.

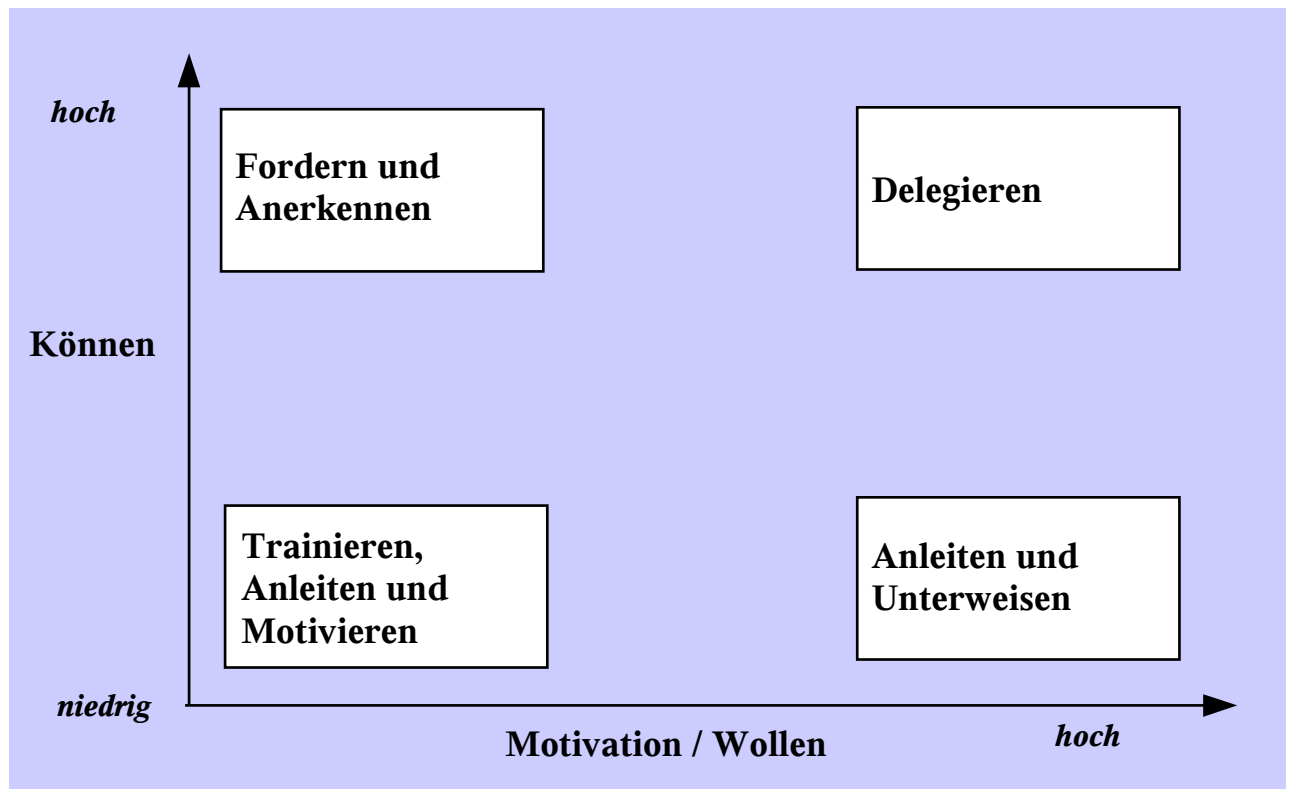
### Laissez-faire-Stil

Hier erhalten die Mitarbeiter völlige Handlungs- und Verhaltensfreiheit; Entscheidungen bleiben dem einzelnen oder der Gruppe überlassen; der Vorgesetzte informiert nur auf Anfrage. Da keine echte Zusammenarbeit zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter stattfindet, ist die Arbeitsleistung oft nur sehr gering.

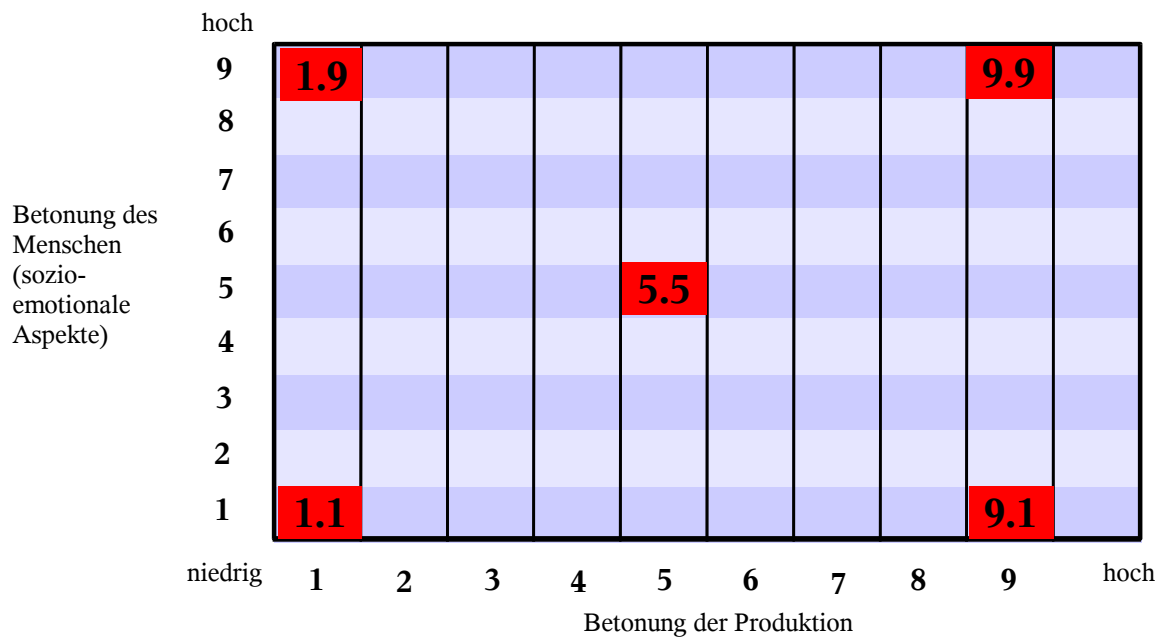
## Führungsstile nach Tannenbaum / Schmidt\*

100 % 0 %	Willensbildung beim Vorgesetzten							Willensbildung beim Mitarbeiter						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
<b>Charakterisierung</b>	Vorgesetzter entscheidet ohne Konsultation der Mitarbeiter	Vorgesetzter entscheidet; er versucht aber, die Mitarbeiter von seinen Entscheidungen zu überzeugen, bevor er sie anordnet	Vorgesetzter entscheidet; er gestattet jedoch Fragen zu seinen Entscheidungen, um dadurch deren Akzeptierung zu erreichen	Vorgesetzter informiert Mitarbeiter über beabsichtigte Entscheidungen; Mitarbeiter können ihre Meinung äußern, bevor er die endgültige Entscheidung trifft	Die Gruppe entwickelt Vorschläge; Vorgesetzter entscheidet sich für die von ihm favorisierte Alternative	Die Gruppe entscheidet, nachdem der Vorgesetzte die Probleme aufgezeigt und die Grenzen des Entscheidungsspielraumes festgelegt hat	Die Gruppe entscheidet, der Vorgesetzte fungiert als Koordinator nach innen und nach außen							
<b>Benennung</b>	autoritär	patriarchalisch	informierend	beratend konsultativ	kooperativ	delegativ	demokratisch							

## Kooperativ-situative Führungsstile



## Verhaltensgitter nach Blake / Mouton



### 1.1 Führungsverhalten

weder auf hohe Arbeitsleistung noch auf zwischenmenschliche Beziehungen gerichtet

### 1.9. Führungsverhalten

Sorgfältige Beachtung der zwischenmenschlichen Beziehungen führt zu einer bequemen und freundlichen Atmosphäre und zu einem entsprechenden Arbeitstempo

### 5.5 Führungsstil

Genügende Arbeitsleistung möglich durch das Ausbalancieren der Notwendigkeit zur Arbeitsleistung und zur Aufrechterhaltung der zu erfüllenden Arbeitsleistung

### 9.1 Führungsverhalten

Wirksame Arbeitsleistung wird erzielt, ohne dass viel Rücksicht auf zwischenmenschliche Beziehungen genommen wird

### 9.9. Führungsstil

Hohe Arbeitsleistung von begeisterten Mitarbeitern. Verfolgung des gemeinsamen Zieles führt zu gutem Verhalten

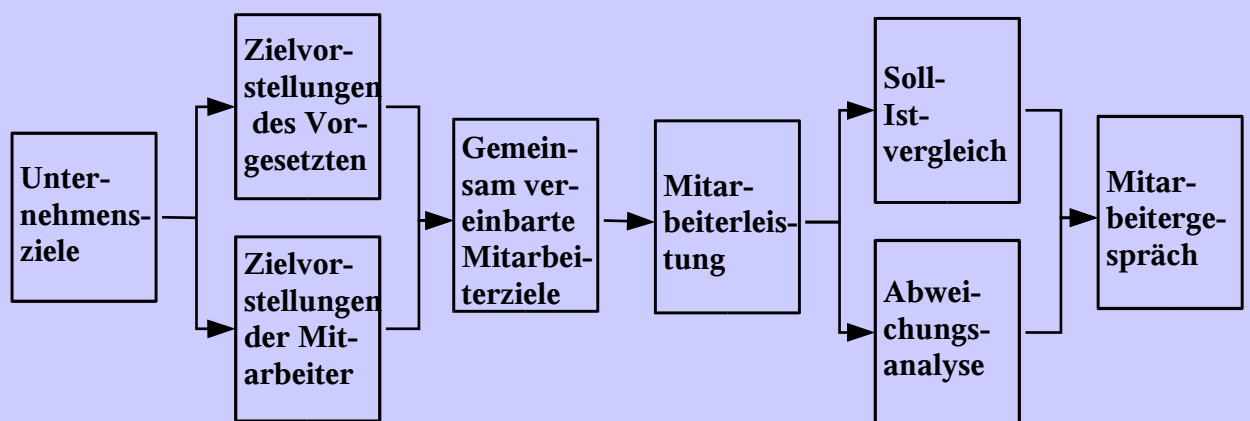
## Führungsmittel

### Management by Objectives als prozessbezogenes Führungsmittel

Management by Objectives ist eine Führungstechnik, die sich der Ziele als Führungsmittel bedient. Dabei werden keine einseitigen Ziele durch den Vorgesetzten vorgegeben, sondern zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern Ziele, die zuvor aus den Unternehmenszielen abgeleitet wurden, in einem Aushandlungsprozess vereinbart. Sie werden in der Zielvereinbarung schriftlich fixiert und ihre Erreichung kontrolliert.

Ziele sind dabei angestrebte Zustände, die zu vereinbaren sind nach:

- Inhalt (Worauf bezieht sich das Ziel?)
- Ausmaß (in welchem Umfang soll das Ziel erreicht werden?)
- Zeit (Auf welchem Zeitpunkt bzw. in welchem Zeitraum soll das Ziel erreicht werden?)



### Informationsbezogene Führungsmittel

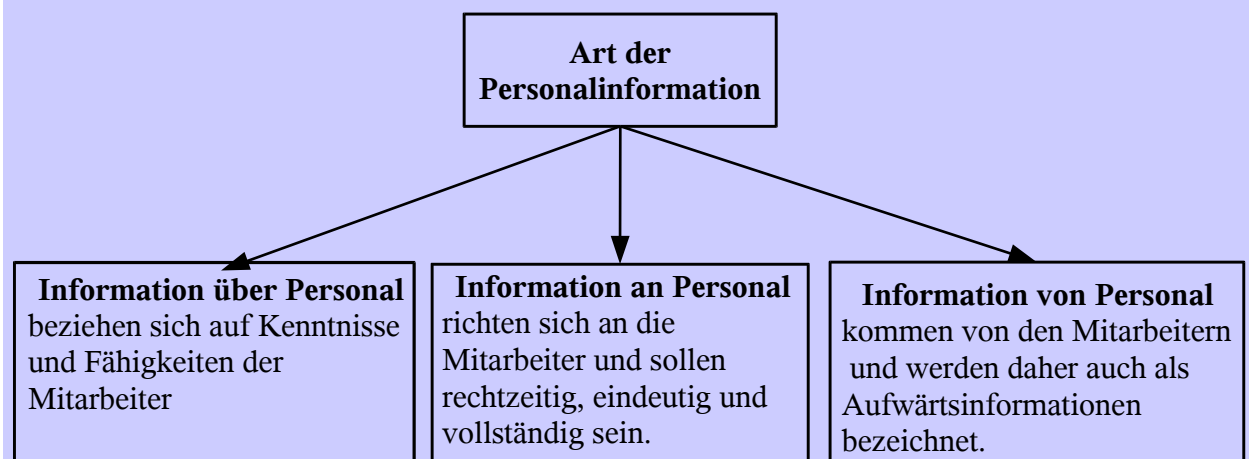
#### Information

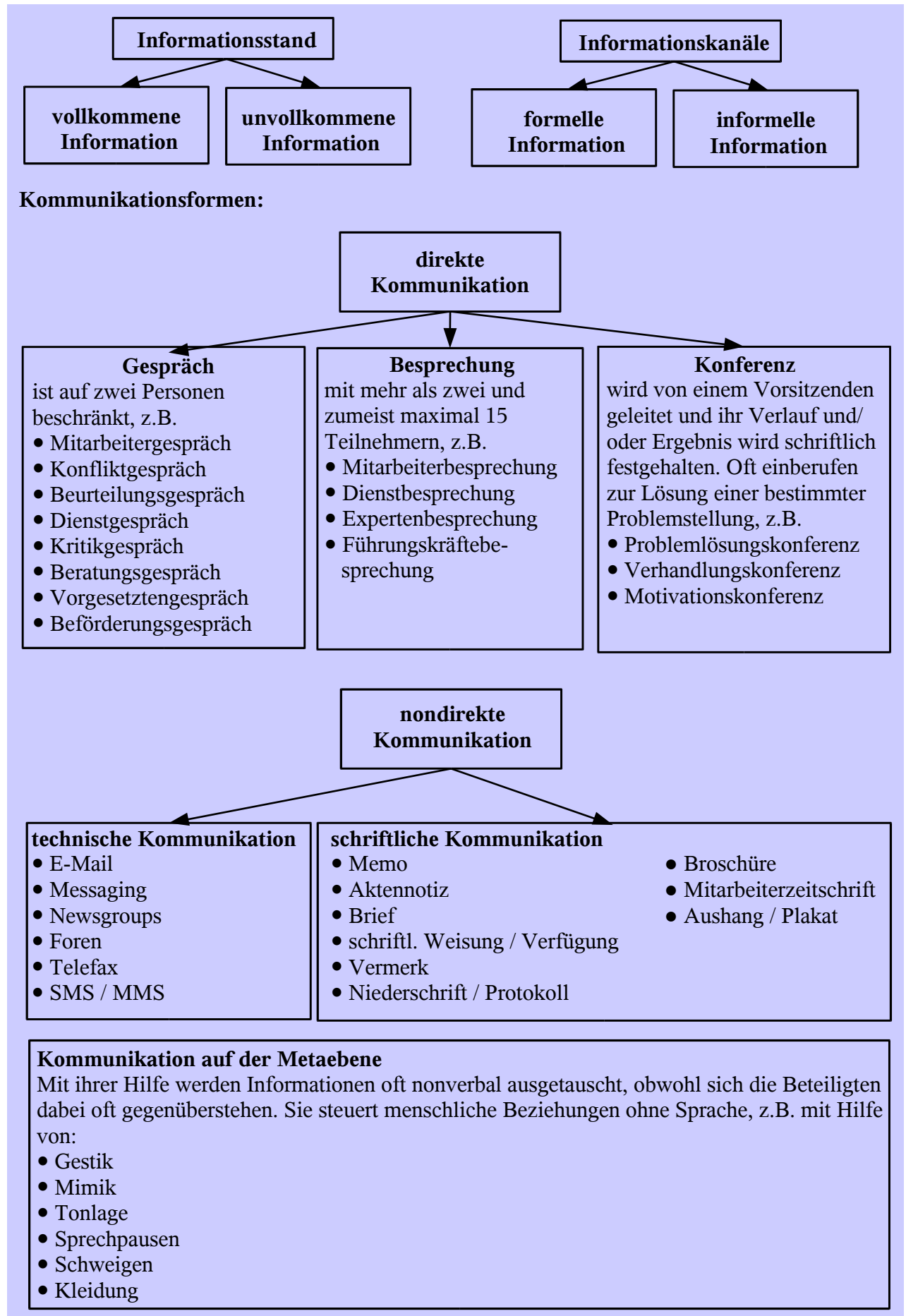
ist die einseitige Weitergabe von Wissen

#### Kommunikation

ist der wechselseitige Austausch von Informationen

#### Arten der Information





## Aufgabenbezogene Führungsmittel

### Kooperation

Zusammenarbeit von zwei oder mehreren Personen, die gemeinschaftlich eine Aufgabe erfüllen. Diese Form der Zusammenarbeit setzt ein partnerschaftliches, von Vertrauen geprägtes Verhältnis zwischen den Beteiligten voraus.

### Delegation

ist die Übertragung von klar umrissenen

- **Aufgaben,**
- **zugehörigen Kompetenzen** und der **damit verbundenen Handlungsverantwortung** auf hierarchisch nachgeordnete Organisationseinheiten.

### Partizipation

ist die Teilhabe der Mitarbeiter an den Entscheidungen des Vorgesetzten.

#### Arten:

- alltägliche Partizipation als das freiwillige Beteiligen der Mitarbeiter am Führungsprozess
- Mitbestimmung und Mitwirkung nach BetrVerfG
- betriebl. Vorschlagswesen
- Qualitätszirkel

## Delegationsbezogene Führungstechniken

### Management by Exception

Mitarbeiter dürfen innerhalb eines vorgegebenen Rahmens selbständig entscheiden und ihre Entscheidungen realisieren.

Der Rahmen bezieht sich auf:

- die Wichtigkeit eines Vorgangs
- die Unvorhersehbarkeit eines Vorgangs
- eine bestimmte Norm

Liegt der Vorgang außerhalb des Rahmens, ist er als Ausnahmefall dem Vorgesetzten zur Entscheidung vorzulegen.

### Management by Delegation

Kompetenzen und Handlungsverantwortung werden soweit wie möglich auf die Mitarbeiter übertragen. Die Führungsverantwortung verbleibt beim Vorgesetzten.

## Personenbezogene Führungsmittel

Personenbezogene Führungsmittel sind direkt auf die Mitarbeiter gerichtet. Beispiele dafür sind:

- **Personalentlohnung**
- **Personalentwicklung**
- **Personalbeurteilung**
- **Kritik**
- **Status**

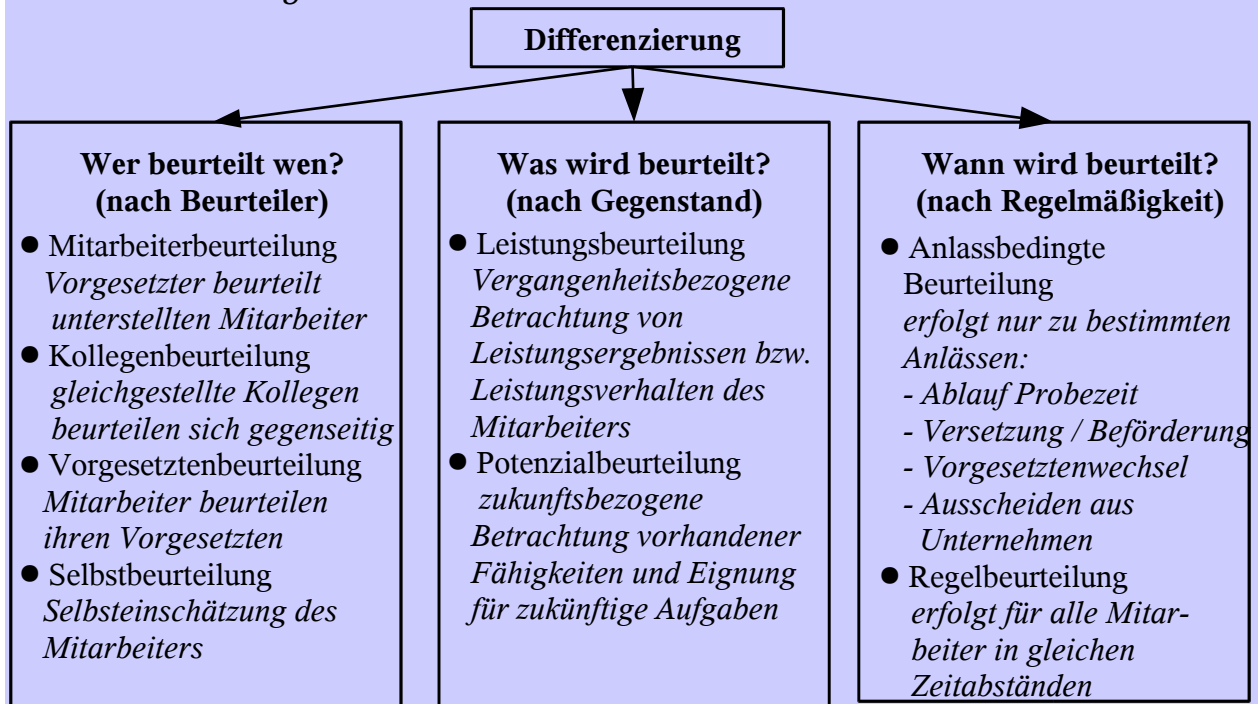
### Personalbeurteilung

Die Personalbeurteilung umfasst alle Maßnahmen zur systematischen Einschätzung der im Unternehmen tätigen Personen. Sie kann in der Zugangsphase, Leistungsphase und Abgangphase des Personals erfolgen.

Die Personalbeurteilung findet als Führungsmittel in folgenden Bereichen Anwendung:

- Personaleinsatz
- Personalentlohnung
- Personalentwicklung

## Personalbeurteilung



### Beurteilungskriterien (Auswahl)

<p><b>Arbeitsverhalten:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbeitsumfang</li> <li>- Arbeitsgüte</li> <li>- Arbeitstempo</li> <li>- Belastbarkeit</li> <li>- Fachkenntnisse</li> <li>- Verantwortungsbereitschaft</li> </ul>	<p>Vorgesetzten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verhalten im Kundenkontakt</li> <li>- Aggressivität</li> <li>- Aufgeschlossenheit</li> <li>- Aufgeschlossenheit</li> <li>- Hilfsbereitschaft</li> <li>- Kooperation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Durchsetzungsvermögen</li> <li>- Kontrolle</li> <li>- Motivationsfähigkeit</li> </ul>
<p><b>Sozialverhalten:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verhalten gegenüber Kollegen</li> <li>- Verhalten gegenüber</li> </ul>	<p><b>Führungsverhalten:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planung</li> <li>- Delegation</li> </ul>	<p><b>geistige Anlagen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Auffassungsgabe</li> <li>- Gedächtnis</li> <li>- Kreativität</li> <li>- Logik</li> </ul>

### Kritik

#### positive Kritik

**Anerkennung:** kann sich auf Leistung und Person beziehen

**Lob:** bezieht sich ausschließlich auf gute Leistungen

#### negative Kritik

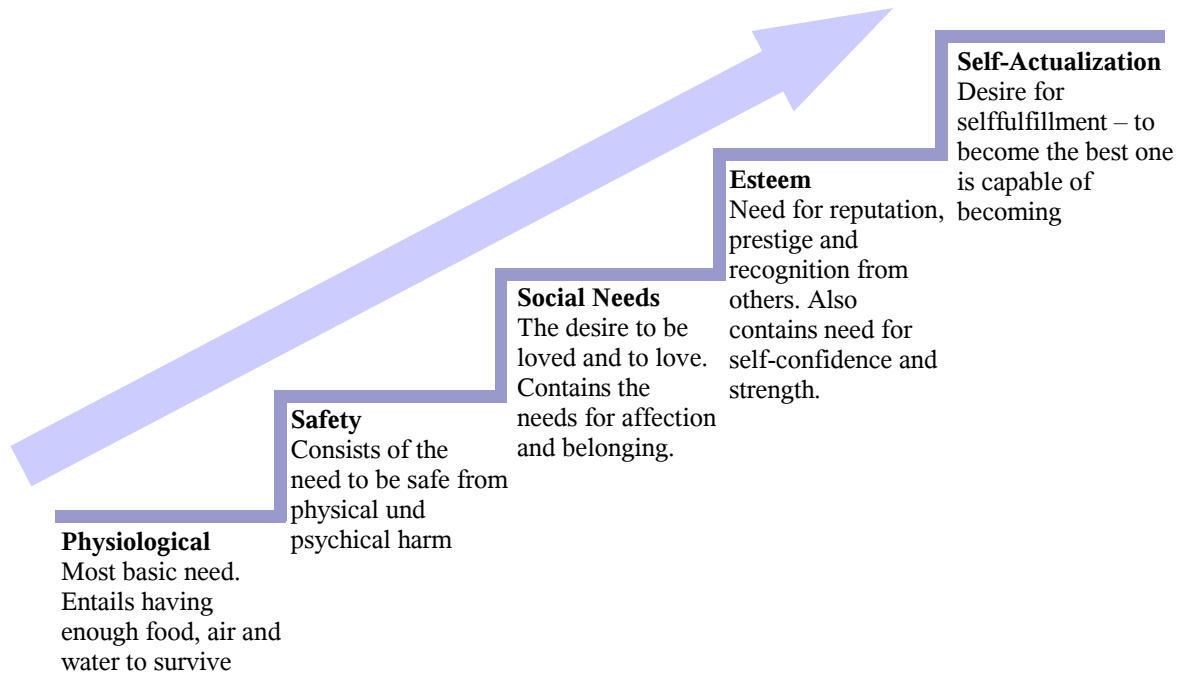
**Kritik (i.e.S.):** überwiegend leistungsbezogen und auf Arbeitsergebnisse gerichtet

**Tadel:** überwiegend personenbezogen und bezieht auf die Einstellung des Mitarbeiters zur Arbeit

### Status

ergibt sich aus der organisatorischen Positionierung (z.B. Abschnittsleiter, Teamchef...). Vielen Mitarbeitern genügt dies nicht – sie wollen einen möglichst hohen Status einnehmen. Dieser wird durch Statussymbole demonstriert (Firmen-titel, Büro- und Büroausstattung, Benutzungsrechte...).

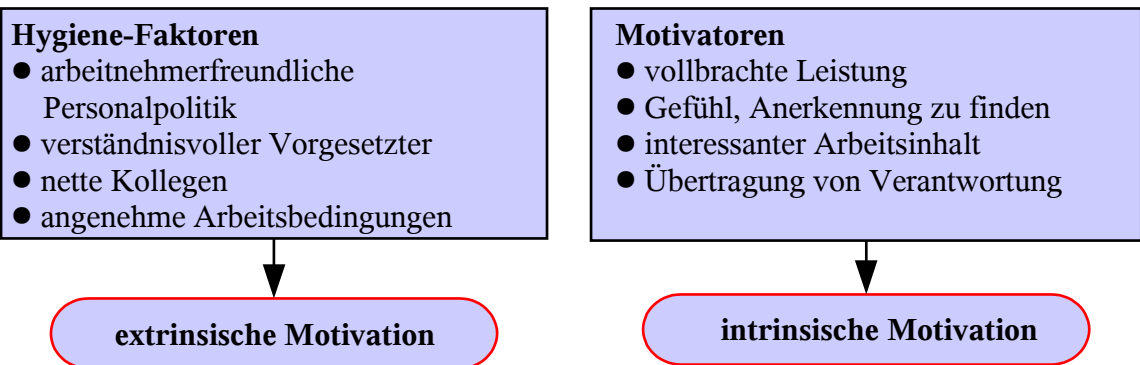
## Bedürfnispyramide nach Maslow



## Ziele der Peronalerhaltung

- **Erhaltung der Leistungsbereitschaft (Wollen)**
- **Erhaltung der Leistungsfähigkeit (Können)**

## Zwei-Faktoren-Theorie



## Betriebliche Anreizinstrumente





## Grundbegriffe zur Personalentlohnung

### Entgeltpolitik:

Unter der Entgeltpolitik wird die Gestaltung, Entwicklung und Systematik der Einkommensbestandteile, bezogen auf die verschiedenen Mitarbeitergruppen, verstanden.

### Entgelt:

Unter dem Begriff Entgelt oder Vergütung versteht man die einzelnen dem Arbeitnehmer erbrachten finanziellen Leistungen.

**Nettoentgelt:** Lohn abzüglich Lohnsteuer und Arbeitnehmeranteile an der Sozialversicherung

**Bruttoentgelt:** Gesamtlohn inklusive Lohnsteuer und Arbeitnehmeranteile

### Lohnhöhe:

Die Lohnhöhe ist der Betrag, der den Arbeitnehmern für ihre Arbeitsleistung entgolten wird. Es wird unterschieden zwischen:

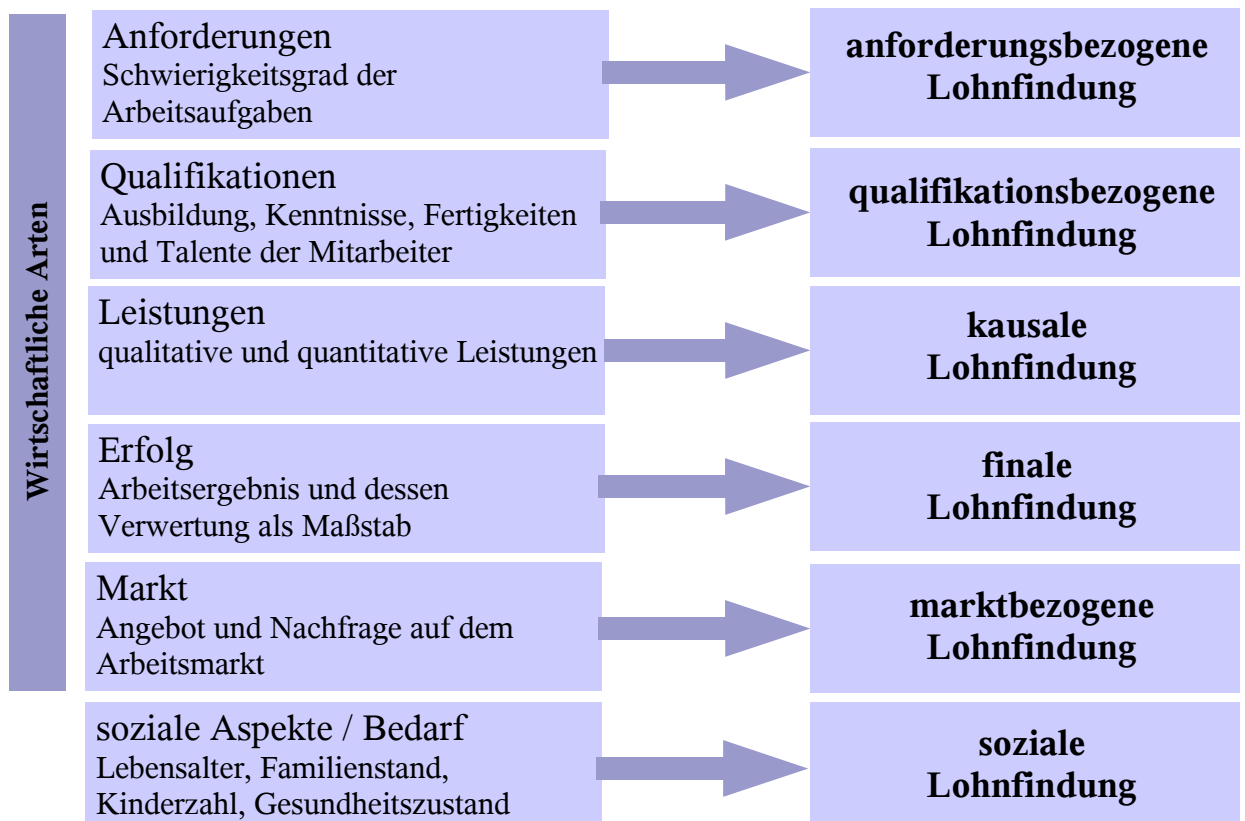
**absolute Lohnhöhe:** ergibt sich im Vergleich der Löhne des Unternehmens zur Entlohnung in anderen Unternehmen. Sie wird maßgeblich durch Tarifverträge, gesetzliche Bestimmungen (z. B. Mindestlöhne) und das Arbeitskräfteangebot am Arbeitsmarkt bestimmt

**relative Lohnhöhe:** bezieht sich auf den Vergleich der einzelnen Löhne innerhalb des Unternehmens

## Lohngerechtigkeit

Mit Hilfe des Grundsatzes der Lohngerechtigkeit soll im Unternehmen ein angemessenes Verhältnis zwischen Entlohnung und dem, was Arbeitnehmern dafür abverlangt wird, hergestellt werden. Gerechtigkeit muss natürlich auch den unterschiedlichen Gruppen von Arbeitnehmern im Unternehmen untereinander zuteil werden. Grundlage hierfür ist der Gleichbehandlungsgrundsatz. Während Lohngerechtigkeit innerhalb eines Unternehmens leicht zu realisieren ist, ist Lohngerechtigkeit in Bezug auf die absolute Lohnhöhe kaum realisierbar.

### Mögliche Kriterien:



## Arbeitsbewertung

Wertzahl- zuordnung	Bewertungsart	summarisch	analytisch
<b>Reihung</b>		<b>Rangfolgeverfahren</b>	<b>Rangreihenverfahren</b>
<b>Stufung</b>		<b>Lohngruppenverfahren</b>	<b>Stufenwertzahlverfahren</b>

Ziel der Arbeitsbewertung ist es, anforderungs- und belastungsgerechte Lohn- und Gehaltsdifferenzierungen festzulegen. Grundlage der Arbeitsbewertung ist die Stellen- und Aufgabenbeschreibung.

Man unterscheidet zwei Arten der Arbeitsbewertung:

### **die summarische Arbeitsbewertung**

Bei den summarischen Verfahren wird die Tätigkeit als Ganzes bewertet und mit der Schwierigkeit anderer Tätigkeiten verglichen.

### **die analytische Arbeitsbewertung**

Hier werden Tätigkeiten nicht mehr als als Ganzes, sondern ihre einzelnen Anforderungsarten bewertet.

Sowohl bei der summarischen als auch bei der analytischen Arbeitsbewertung wird von einer gegebenen Arbeitskraft abstrahiert und bei der Bewertung eine Normalarbeitsleistung angenommen, um so individuelle Leistungsunterschiede auszuschalten.

Die Zuordnung der Wertzahlen kann bei beiden Arten der Arbeitsbewertung entweder durch Reihung oder Stufung erfolgen:

### **Reihung**

Bei der Reihung geschieht die Zuordnung auf Basis einer Rangordnung, die zwischen den einzelnen Tätigkeiten aufgestellt wird.

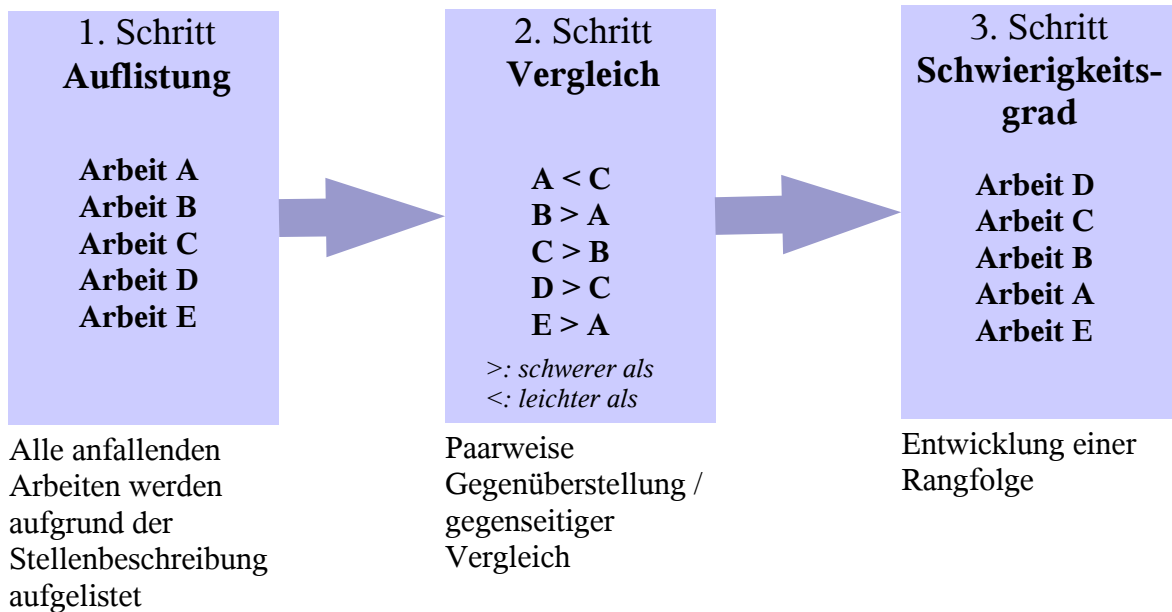
### **Stufung**

Bei der Stufung werden Schwierigkeitsklassen gebildet, in die Tätigkeiten eingeordnet werden.

### **Begriff: Normalarbeitsleistung**

Unter der Normalarbeitsleistung wird die menschliche Leistung verstanden, die von jedem hinreichend geeigneten Arbeitnehmer bei voller Übung und Einarbeitung ohne Gesundheitsschädigung auf die Dauer im Durchschnitt erreicht und erwartet werden kann, wenn er die in der Vorgabe enthaltenen Verteilzeiten und Erholungszeiten beachtet.

## Rangfolgeverfahren



## Lohn- / Gehaltsgruppenverfahren

Beim Lohngruppenverfahren werden unterschiedliche Lohn- und Gehaltsgruppen gebildet, die einen unterschiedlichen Schwierigkeitsgrad besitzen. Es findet häufig in Tarifverträgen Anwendung.

### Die Lohngruppen in der niedersächsischen Metallindustrie (Beispiel)

#### Lohngruppe I

Arbeiten, die nach kurzfristiger Einarbeitungszeit und Unterweisung ausgeführt werden.

#### Lohngruppe II

Arbeiten, die nach nicht nur kurzfristiger Einarbeitungszeit und eingehender Unterweisung ausgeführt werden und über die Anforderungen der vorhergehenden Lohngruppe hinausgehen.

#### Lohngruppe III

Arbeiten, die Arbeitskenntnis und Fertigkeiten mit einer gewissen Erfahrung voraussetzen und eine Anlernung erfordern.

...

#### Lohngruppe VI

Arbeiten, die ein Spezialkönnen voraussetzen, das entweder durch eine abgeschlossene zweijährige Ausbildung oder eine Ausbildung wie in der vorhergehenden Lohngruppe mit zusätzlicher längerer Erfahrung erreicht wird.

#### Lohngruppe VII

Facharbeiten, die ein Können voraussetzen, das durch eine fachentsprechende, ordnungsgemäß abgeschlossene Ausbildung erreicht wird, oder Arbeiten, deren Ausführung gleichwertige Spezialfähigkeiten und Spezialkenntnisse erfordern, auch wenn sie nicht durch eine fachentsprechende, ordnungsgemäß abgeschlossene Ausbildung erworben sind.

#### Lohngruppe VIII

Schwierige Facharbeiten, die besondere Fertigkeiten und langjährige Erfahrung voraussetzen.

...

## Rangreihenverfahren

Beim Rangreihenverfahren werden, wie beim summarischen Verfahren, die Tätigkeiten je nach Schwierigkeitsgrad in eine Rangfolge gebracht. Jedoch wird zuerst Schwierigkeit der einzelnen Anforderungsarten bewertet. Durch Addition der Werte der einzelnen Anforderungsarten ergibt sich dann die Gesamtschwierigkeit.

Als Beschreibung der Anforderungsarten dient das **Genfer Schema**, das die Arbeitsschwierigkeiten in die Gruppen

- geistige Anforderungen (Kenntnisse, geistige Belastung)
- körperliche Anforderungen (Geschicklichkeit, muskelmäßige Belastung)
- Verantwortung und
- Arbeitsbedingungen (z.B. Lärm, Beleuchtung, Gase etc.) gliedert.

### Beispiel:

Anforderungsart:	Kenntnisse	geistige Belastung	Geschicklichkeit	Muskelmäßige Belastung	Verantwortung	Arbeitsbedingungen	
<b>Tätigkeit:</b>							
<b>Qualitätskontrolle:</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	
<b>Montage:</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	

1 = höchste Anforderung, ... 8 = niedrigste Anforderungen

## Stufenwertzahlverfahren

Beim analytischen Stufenwertzahlverfahren werden für jede Anforderungsart einer Tätigkeit Bewertungsstufen definiert, denen bestimmte Wertzahlen (Stufenwerte) zugeordnet werden, die unterschiedliche Belastungen durch eine Anforderungsart zum Ausdruck bringen sollen. Dabei können die Anforderungsarten je nach Bedeutung unterschiedlich gewichtet werden.

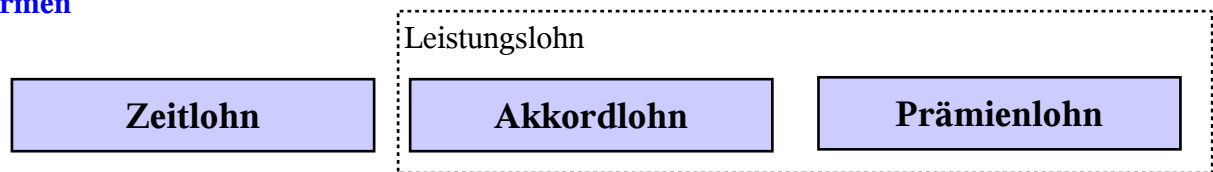
Anforderungsart:	Bewertungsstufe:	Wertzahl:
<b>Kenntnisse:</b>	äußerst gering	0
	gering	2
	mittel	4
	groß	6
	sehr groß	8
	extrem groß	10
<b>Verantwortung:</b>	äußerst gering	0
	gering	2
	mittel	4
	groß	6
	sehr groß	8
	extrem groß	10

Für jede Tätigkeit werden nun die Wertzahlen der einzelnen Anforderungsarten zu einem Gesamtwert (Arbeitswert) addiert. Um eine Einordnung der einzelnen Tätigkeiten zu erleichtern, kann zusätzlich jede Bewertungsstufe verbal durch Arbeitsbeispiele erläutert werden.

## Lohn ohne Leistung

- Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall [ → Entgeltfortzahlungsgesetz]
- Löhne, die während des Urlaubs gezahlt werden [ → Bundesurlaubsgesetz]
- Löhne, die an gesetzlichen Feiertagen anfallen [ → Entgeltfortzahlungsgesetz]
- Löhne, die während einer persönlichen Verhinderung des Arbeitnehmers anfallen [Geburt, Sterbefall, Hochzeit, Behördengang]
- Annahmeverzug durch den Arbeitgeber
- nicht vollziehbare Leistung / Unmöglichkeit

## Lohnformen



### Zeitlohn

Mit dem Zeitlohn wird die geleistete Arbeitszeit entgolten. Die bewerteten Zeiteinheiten können unterschiedlichen Umfangs sein: Stundenlohn, Tageslohn, Wochenlohn, Monatslohn. Traditionell erhielten Arbeiter Stundenlöhne und Angestellte einen Monatslohn (Gehalt). Während der Lohnsatz je Zeiteinheit konstant ist, verändern sich die Lohnstückkosten, wenn sich die Arbeitsleistung im gleichen Zeitraum ändert.

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

### Akkordlohn

Beim Akkordlohn wird die Arbeitskraft für die von ihr geleistete Arbeitsmenge entlohnt. Es besteht unmittelbarer Leistungsbezug.

Der Akkordlohn besteht aus zwei Teilen, die den **Akkordrichtsatz** als den Lohn einer Arbeitskraft bei Normalleistung ergeben:

- dem Mindestlohn, der dem Zeitlohn bei Normalleistung entspricht
- dem Akkordzuschlag, der tariflich etwa 15% – 25% des Mindestlohnes entspricht

Unterschieden werden:

- **Geld- bzw. Stückakkord**
- **Zeitakkord**

Voraussetzungen für die Anwendbarkeit des Akkordlohnes

- **Akkordfähigkeit**

Die Arbeit muss im Voraus bekannt, gleichartig, regelmäßig wiederkehrend sowie leicht und genau messbar sein

- **Akkordreife**

Arbeitsabläufe dürfen keine Mängel aufweisen und müssen nach entsprechender Einarbeitung und Übung ausreichend beherrschbar sein

- **Beeinflussbarkeit**

Die Leistungsmenge muss durch die Arbeitskraft beeinflusst werden können.

## Geld- bzw. Stückakkord

Beim Geld- bzw. Stückakkord wird der Arbeitskraft ein Geldbetrag als Akkordsatz für die Erbringung einer bestimmten Leistung vorgegeben. Die Normalzeit zur Erbringung einer Leistungseinheit wird in Form von Vorgabezeiten bestimmt.

$$\text{Akkordsatz} = \frac{\text{Akkordrichtsatz}}{\text{Leistungseinheiten bei Normalzeit}}$$

$$\text{Akkordlohn} = \text{Leistungsmenge} \times \text{Akkordsatz}$$

## Zeitakkord

Beim Zeitakkord wird der Arbeitskraft eine bestimmte Zeit pro Stück im Rahmen einer Vorgabezeit vorgegeben. Die Umrechnung in Geldeinheiten erfolgt erst am Ende der Abrechnungsperiode.

$$\text{Akkordlohn} = \text{Leistungsmenge} \times \text{Vorgabezeit} \times \text{Minutenfaktor}$$

$$\text{Minutenfaktor} = \frac{\text{Akkordrichtsatz}}{60}$$

## Prämienlohn

Der Prämienlohn besteht aus einem Grundlohn, bei dem es sich oft um einen Zeitlohn handelt, verbunden mit einer Prämie. Er wird verwendet, wenn das Arbeitsergebnis vom Arbeitnehmer beeinflussbar ist, die Ermittlung genauer Vorgaben für das Unternehmen aber unwirtschaftlich oder unmöglich ist.

Die Gewährung der Prämie ist für unterschiedliche Leistungen möglich:

- Mengenleistungsprämie bzw. Quantitätsprämie
- Nutzungsprämie bzw. Nutzungsgradprämie
- Qualitätsprämie
- Ersparnisprämie

## Ergänzende Löhne

- **Prämien (siehe oben)**

- **Zuschläge**

*für besondere Leistungen*

- Überstunden
- Leistungen
- Funktionen

*für ungünstige Arbeitsumstände*

- Sonn- und Feiertagszuschläge
- Schicht- und Nachtarbeitszuschläge
- Gefahren- und Schmutzzulage

*aus sozialen Gründen*

- Ortszuschläge
- Kinderzuschläge
- Alterszuschläge
- Trennungszuschläge
- Wohnzuschläge

- **Gratifikationen**

- Weihnachts- und Jubiläumsgratifikation

- **Weitere**

- Mietzuschüsse
- Verpflegungszuschüsse
- Beihilfen
- Deputate
- Nutzung von Arbeits- und Betriebsmitteln

- **Vergütung besonderer Leistungen**

- Erfindervergütungen
- Verbesserungsvorschlagsprämien

## Ursachen für Personalfreistellungsbedarf

- außerhalb des Unternehmens / gesamtwirtschaftliche Ursachen
  - Entwicklung auf den Absatzmärkten (Konsumverhalten / Konkurrenz / technische Entwicklung)
  - Staatliche Einflussnahmen (Gesetzgebung / Wirtschaftspolitik)
  - Auswirkungen von Arbeitskämpfen (z.B. in Zulieferbetrieb)
- innerhalb des Unternehmens
  - Rationalisierung und Technisierung der Produktion
  - Aufgabe von Geschäftsfeldern / Verlagerung an andere Produktionsorte
  - zunehmende Vergabe an Fremdfirmen oder Einsatz von Leiharbeitnehmern

## Produktionsbezogene Maßnahmen zur Vermeidung von Entlassungen

- Verringerung der Vergabe von Aufträgen an Fremdfirmen
- Produktion für künftig zu erwartende Nachfrage (Vorratsproduktion)
- kurzfristige Erledigung von Sonderaufträgen, die nicht zum originären Aufgabengebiet gehören
- Modernisierung von Anlagen und Maschinen
- Inanspruchnahme staatlicher Hilfen

## personalbezogene Maßnahmen zur Vermeidung von Entlassungen

- Veränderungen der Arbeitszeit
  - Abbau von Überstunden
  - Vorziehen von Urlaub / Sonderurlaub
  - Kurzarbeit
  - Kürzung der regulären Arbeitszeit
  - Umwandlung von Vollzeit- in Teilzeitstellen
  - Maßnahmen zur Flexibilisierung der Arbeitszeit
- Veränderung der quantitativen Personalkapazität
  - Versetzungen und Einrichtung interner Personalserviceagenturen
  - Abschluss von Aufhebungsverträgen
  - Altersteilzeit und Frühpensionierung
  - Einstellungsstopp
  - Reduzierung der eingesetzten Leiharbeitnehmer
- Veränderung der Mitarbeiterqualifikationen
  - Freistellungen ohne Bezüge zur Wahrnehmung von Bildungsangeboten (Weiterbildung, Studium etc.)
  - Intiierung von Anpassungsfortbildungen
  - Bildungsurlaub

## personalbezogene Maßnahmen in Form von Entlassungen

- Kündigungen
- keine Verlängerung bzw. Übernahme von befristeten Kräften
- keine Übernahme von Auszubildenden

## Formen der Kündigung

- ordentliche Kündigung (Einhaltung der Kündigungsfrist)
  - personenbedingte Kündigung
  - verhaltensbedingte Kündigung
  - betriebsbedingte Kündigung
- außerordentliche Kündigung (ohne Einhaltung der Kündigungsfrist)
- Aufhebungsvertrag (Beendigung des Arbeitsverhältnisses in gegenseitigem Einvernehmen)



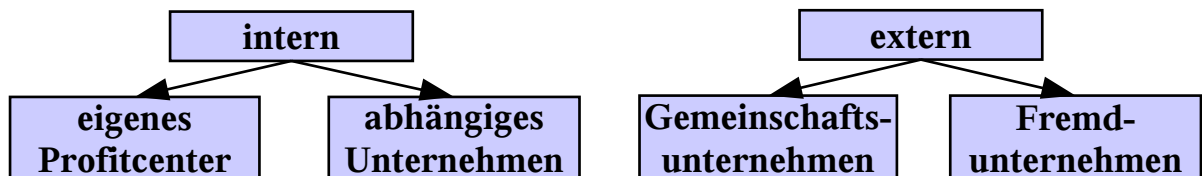
## Outsourcing

<b>Outside</b>	<b>außerhalb des Unternehmens</b>
<b>Source</b>	<b>Quelle für notwendige Dienste</b>
<b>Using</b>	<b>benutzen</b>

Vertragliche Übertragung von Aufgaben an Dritte, die zuvor in Eigenregie erledigt wurden. Vertragserfüllung des Dritten auf der Grundlage von Werk- und Dienstverträgen (§ 631 ff und § 611 ff BGB) durch:

- Arbeitsleistung seiner Mitarbeiter
- Einbringung des Know-Hows des Dritten
- zur Leistungserbringung notwendiges Equipment
- Übernahme der Gewährleistung / Haftung durch Dritten

### Formen:

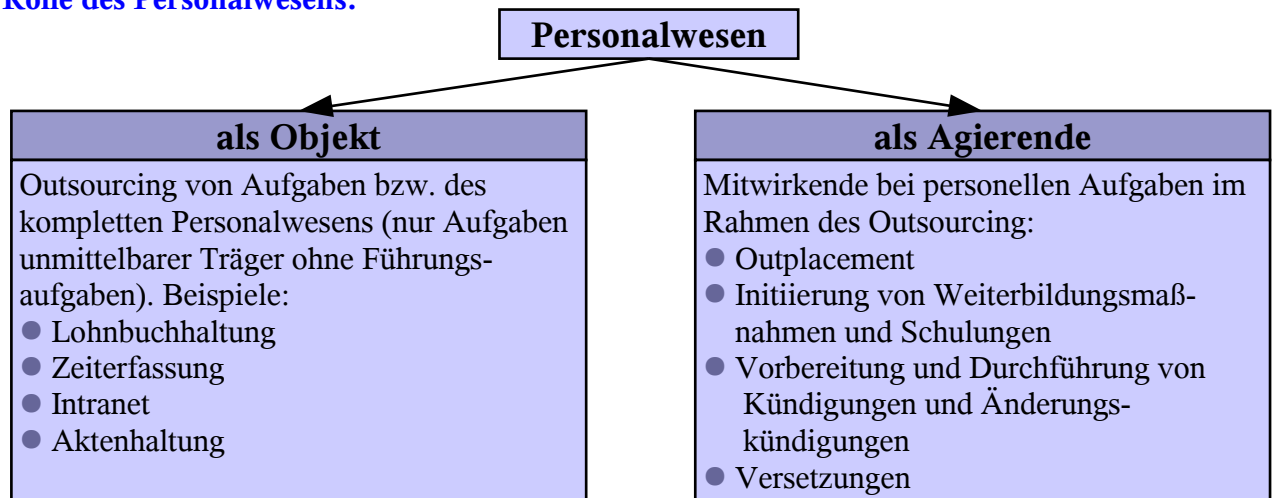


### Umsetzung:

<b>Make</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Eigenentwicklung</li> <li>● Einsatz z.T. von eigenem Personal</li> <li>● genaue Anpassung der Strukturen und Leistungen</li> <li>● Know-How bleibt im Unternehmen</li> <li>● Wettbewerbsvorteil</li> </ul>

<b>Buy</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Leistung einkaufen</li> <li>● kalkulierbare Kosten</li> <li>● Leistungen „von der Stange“</li> <li>● Know-How bleibt im Unternehmen</li> <li>● Wettbewerbsvorteil</li> </ul>

### Rolle des Personalwesens:



### Begriff: Outplacement

Versuch des Arbeitgebers, Mitarbeiter durch die Beauftragung eines externen Personaldienstleisters planvoll in eine neue berufliche Tätigkeit zu überführen.

## Veränderung der Beschäftigtenstruktur als Herausforderung des Personalwesens

### Projektion des Erwerbspersonenpotentials bis 2040

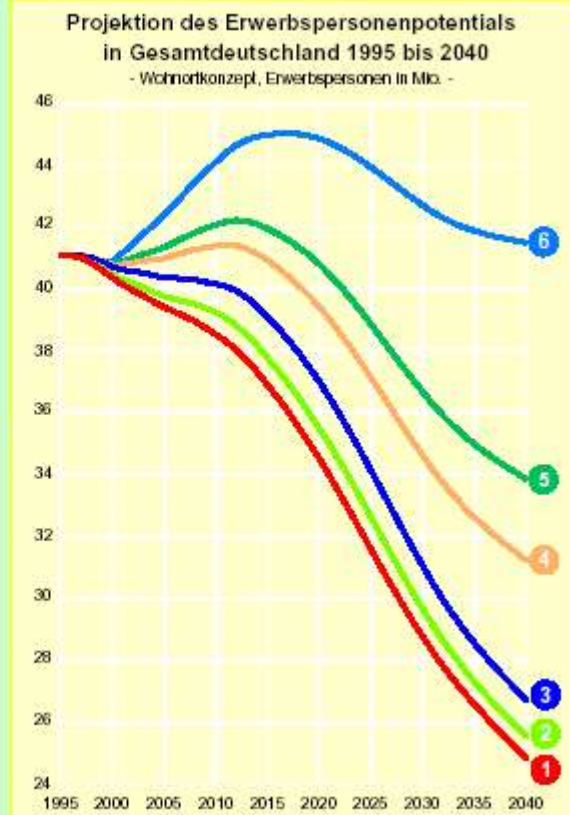
- ❑ Nach dem Jahr 2010 wird aufgrund des Bevölkerungsrückgangs das Angebot an Arbeitskräften deutlich zurückgehen.
- ❑ Sogar recht hohe Frauenerwerbsquoten und Zuwanderungen könnten diese Entwicklung nicht aufhalten.
- ❑ Parallel dazu steigt das Durchschnittsalter des Erwerbspersonenpotentials.
- ❑ Diese Trends gelten im großen und ganzen für die alten wie für die neuen Bundesländer.

#### Varianten ohne Zuwanderung

- ❶ konstante Erwerbsquoten aus 1995 (Ostdeutschland) bzw. 1996 (Westdeutschland)
- ❷ untere Erwerbsquotenvariante
- ❸ obere Erwerbsquotenvariante

#### Varianten mit Zuwanderung (jeweils mit oberer Erwerbsquoten-Variante)

- ❹ Wanderungssaldo der ausländischen Bevölkerung 100.000/jährl. ab 2000.
- ❺ Wanderungssaldo der ausländischen Bevölkerung 200.000/jährl. ab 2000.
- ❻ Wanderungssaldo der ausländischen Bevölkerung 500.000/jährl. ab 2000.

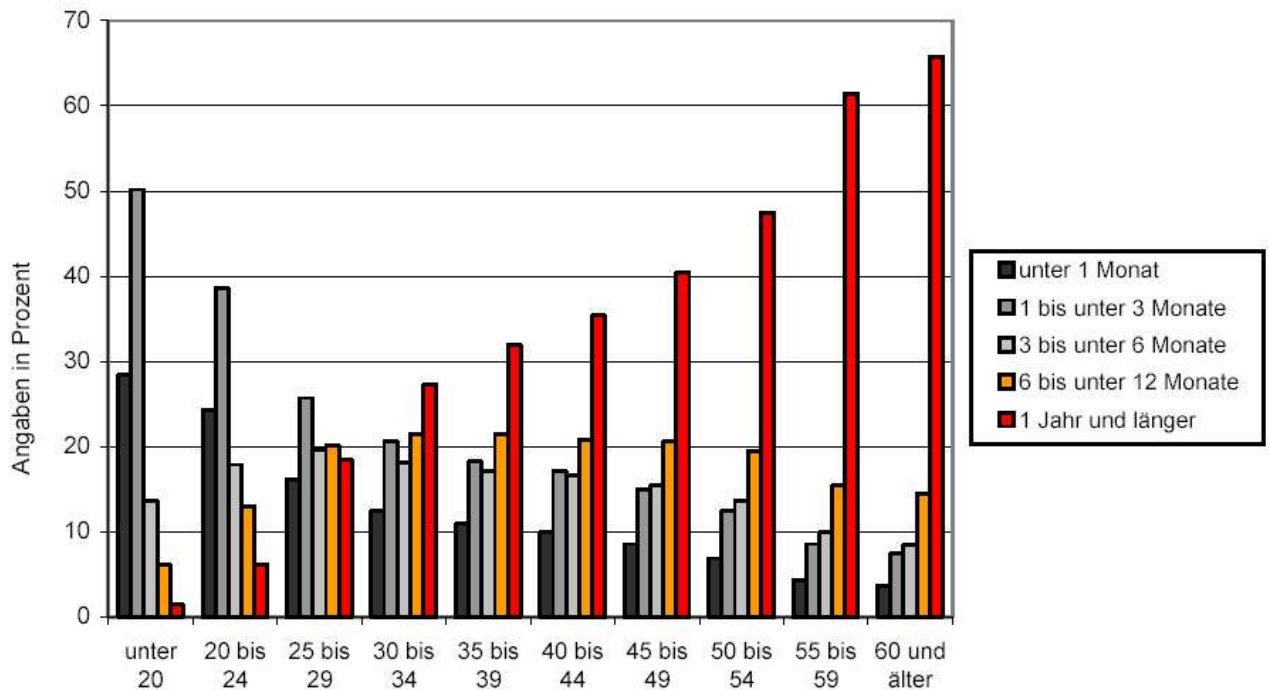


IAB-Kurzbericht Nr. 4 vom 20.05.1999

	Varianten ohne Wanderungen			Varianten mit Zuwanderung von Ausländern*			
	Variante 1	Variante 2	Variante 3		Variante 4	Variante 5	Variante 6
<b>Gesamtdeutschland</b>							
	konstante Erwerbsquoten aus 1995/96	untere Erwerbsquoten-variante	obere Erwerbsquoten-variante	Wanderungssaldo 100.000 p.a. ab 2000 untere Erwerbsquotenvariante	Wanderungssaldo 100.000 p.a. ab 2000 obere Erwerbsquotenvariante	Wanderungssaldo 200.000 p.a. ab 2000 obere Erwerbsquotenvariante	Wanderungssaldo 500.000 p.a. ab 2000 obere Erwerbsquotenvariante
1996	41.064	41.064	41.063	41.064	41.063	41.063	41.063
2000	40.356	40.463	40.711	40.534	40.783	40.814	40.905
2005	39.407	39.763	40.370	40.372	40.991	41.339	42.380
2010	38.525	39.247	40.154	40.452	41.388	42.069	44.099
2015	36.898	37.766	39.111	39.522	40.925	41.949	44.986
2020	34.512	35.507	37.009	37.848	39.432	40.806	44.862
2025	31.588	32.625	34.138	35.526	37.139	38.863	43.930
2030	28.757	29.664	31.058	33.110	34.624	36.683	42.714
2035	26.574	27.311	28.552	31.234	32.618	34.982	41.881
2040	24.811	25.556	26.721	29.886	31.221	33.846	41.481

IAB-Kurzbericht Nr. 4 vom 20.05.1999

Entwicklung der Bevölkerung nach Altersgruppen 1960 – 2040 in Deutschland. Anzahl in Mio. und Anteile der Altersgruppen an den 15 – 64jährigen in Prozent.



## Schlussfolgerungen für das Personalwesen der Zukunft

### Der Altersdurchschnitt der Mitarbeiter steigt

- Schaffung von Anreizen für Qualifizierte Mitarbeiter , möglichst spät in Rente zu gehen / Verabschiedung von großzügigen Frühverrentungsvereinbarungen
- Steigerung der Aktivitäten, die körperliche Leistungsfähigkeit zu erhalten (Gesundheitsvorsorge)
- Erhöhung der Weiterbildungsaktivitäten zur Anpassung an die technische Entwicklung

### Die Auswahl an qualifizierten Bewerbern im Inland sinkt

- Erhöhung der Attraktivität der Tätigkeiten für Berufseinsteiger
- Vermehrte Bemühungen, die Abwanderung der eigenen Mitarbeiter zu anderen Betrieben zu vermeiden
- Anwerbung von Fachkräften aus dem Ausland
- Verstärkung der Integrationsbemühungen ausländischer Mitarbeiter und ihrer Familien
- Abwerbung von anderen Betrieben als wichtiges Instrument der Personalbeschaffung

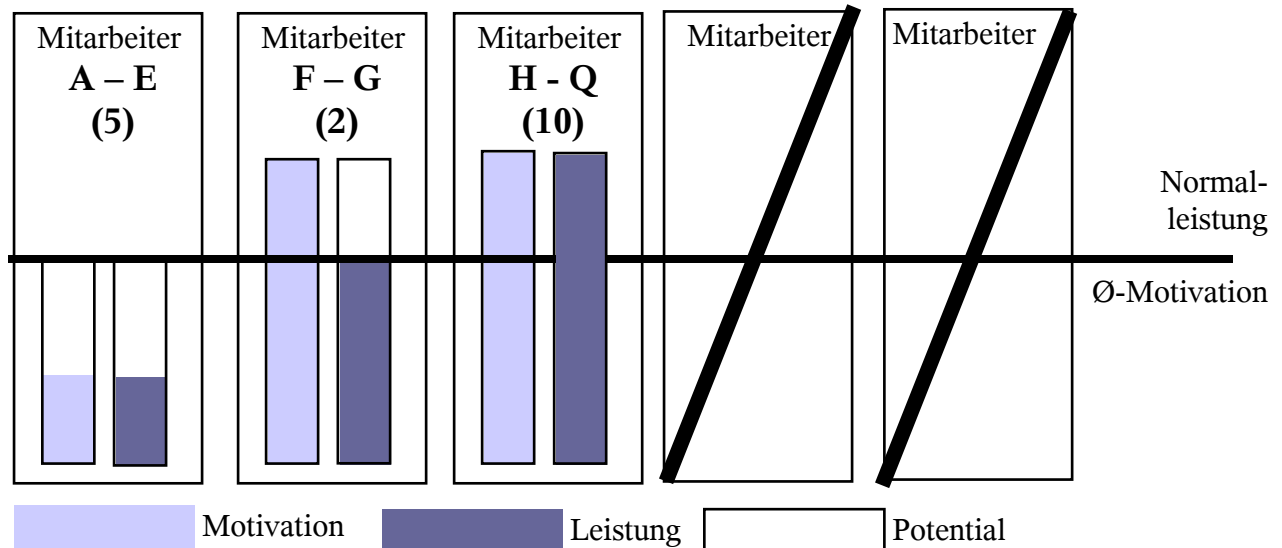
### Die Zahl der verfügbaren Arbeitskräfte sinkt insgesamt

- Reduzierung der Ausfallzeiten (Verringerung des Reservebedarfs)
- Steigerung der Möglichkeiten und Attraktivität von Frauenerwerbsarbeit und Reduzierung der Familienzeiten
- Schaffung von Anreizen zur Erbringung von Mehrarbeit
- Qualifizierung von Arbeitnehmern mit formal minderer Qualifikation

# Aufgaben & Fragestellungen

## Personalführung

1. In der Buffer-Overflow GmbH hat eine Personalberatung die Leistungen und die Motivation der Mitarbeiter überprüft. Das Ergebnis ist unten abgebildet. Auf der Grundlage des kooperativ-situativen Führungsstiles soll zur Steigerung der Werte ein Konzept entwickelt werden. Bearbeiten Sie dazu folgende Fragestellungen:
- 1.) Beschreiben Sie das Leistungs- und Motivations- und Potentialbild der Gesamtgruppe
  - 2.) Welche Maßnahmen im Hinblick der Vorgehensweisen im Rahmen des kooperativ-situativen Führungsstiles erscheinen für die einzelnen Mitarbeitergruppen im Hinblick auf die Leistungserhaltung- und Optimierung sinnvoll. Beschreiben Sie kurz.



## Personalwesen allgemein

2. Das Personalwesen ist als Wissenschaft ein relativ junges Erkenntnisgebiet. Sie wird der Betriebswirtschaftslehre zugeordnet. Allerdings fließen die Erkenntnisse zahlreicher anderer Wissenschaftsbereiche mit ein. Nennen Sie die Wissenschaften mit jeweils zwei Beispielbereichen, die Einfluss auf die Erkenntnisse des Personalwesens haben.

## Personalauswahl / Personalbeurteilung

3. Frau Müller scheidet demnächst aus der Oppermann AG aus. Sie bittet um die Ausstellung einer Arbeitsbescheinigung, da sie befürchtet, dass ein qualifiziertes Arbeitszeugnis für sie nicht so gut ausfällt. Der Personalsachbearbeiter teilt ihr auf ihre Anfrage allerdings mit, dass in der Oppermann AG grundsätzlich qualifizierte Arbeitszeugnisse ausgestellt würden. Für Sonderwünsche wäre da kein Platz.
1. Beschreiben Sie kurz den Aufbau und die Inhalte des qualifizierten Arbeitszeugnisses. (Eine Aufzählung in Spiegelstrichen ist zulässig – achten Sie auf die Reihenfolge der Elemente!)
  2. Beurteilen Sie die Aussage des Personalsachbearbeiters rechtlich.
  3. Welche Grundsätze hat die ausstellende Stelle bei der Anfertigung von Arbeitszeugnissen zu beachten? Eine Aufzählung ist zulässig.

## Personalbedarfs- und Personalbestandsplanung

1. Von der zur Zeit ( $t_0$ ) beschäftigten Belegschaft, die 117 Mitarbeiter(innen) umfasst (Ist-Bedarf), verlassen im Planungszeitraum ( $t_0$  bis  $t_1$ ) voraussichtlich 12 Mitarbeiter(innen) den Betrieb auf Dauer. Es wird mit einem Zugang nach einer längerfristigen Beurlaubung gerechnet. Aufgrund einer Betriebserweiterung werden 15 neue Arbeitsplätze eingerichtet, die im Zweischichtbetrieb besetzt werden. Aufgrund von Rationalisierungen werden in einem anderen Bereich 2 Mitarbeiter(innen) weniger benötigt. Bei der Planung wird dem Einsatzbedarf ein Reservebedarf von 20 % aufgerechnet.

Wie hoch ist:

- der Soll-Bedarf in  $t_1$
- der Beschaffungsbedarf im Planungszeitraum
- der im Beschaffungsbedarf enthaltene Neubedarf
- der im Neubedarf enthaltene Reservebedarf.

## Personalbeschaffung / Personalwerbung

2. Nennen Sie die fünf Gliederungspunkte einer Personalwerbeaussage (z.B. Stellenanzeige) und geben Sie jeweils zwei Beispiele für typische Inhalte. (Bitte in die vorbereiteten Felder eintragen.)

Gliederungspunkt	Typische Inhalte

## Personalwesen allgemein

- 3.
- Nennen Sie die Träger der betrieblichen Personalwirtschaft und unterscheiden Sie zwischen mittelbaren und unmittelbaren Trägern.
  - Die Personalwirtschaft agiert im Spannungsfeld zweier Ziele. Erläutern Sie diese Ziele kurz und nennen die ihnen zu Grunde liegenden Prinzipien.
  - Nennen Sie acht **äußere** Einflüsse, welche die Rahmenbedingungen des Personalwesens bestimmen können und jeweils ein Beispiel für die entsprechenden Auswirkungen.

## Personalbeschaffung

1.
  - a) Nennen Sie kurz die Maßnahmen der internen Personalbeschaffung.
  - b) Welche Vorteile hat die externe Personalbeschaffung gegenüber der internen Personalbeschaffung. Erläutern Sie sechs Gründe.
  - c) Bei der Platzierung von Personalwerbeanzeigen / Stellenangeboten im Rahmen der externen Personalbeschaffung sind im Hinblick auf das zu wählende Medium verschiedene Überlegungen anzustellen, um qualifizierte Bewerber in ausreichender Zahl anzusprechen. Welche Überlegungen können dabei eine Rolle spielen

## Personalauswahl

2. Nicht alle Fragestellungen im Vorstellungsgespräch sind zulässig.
  - a) Erläutern Sie kurz, wie bei Zweifelhafte Fragestellungen vorzugehen ist bzw. wann eine Fragestellung zulässig ist und in welchem Fall nicht.
  - b) Nachfolgend sind einige Fragestellungen dargestellt. Skizzieren Sie jeweils ein Beispiel, in welchem die Frage zulässig und wiederum unzulässig wäre.

Fragestellung	Unzulässigkeit	Zulässigkeit
<i>„Sind Sie derzeit schwanger?“</i>		
<i>„Gehören Sie einer Gewerkschaft an?“</i>		
<i>„Sind Sie vorbestraft?“</i>		
<i>„Sind Sie in der Kirche?“</i>		
<i>„Haben Sie Hepatitis?“</i>		

- c) Nach allgemeiner Rechtsauffassung muss bei der Frage nach der Schwerbehinderteneigenschaft wahrheitsgemäß Auskunft gegeben werden. Nennen Sie Gründe, die dafür sprechen.

## Personalwesen allgemein

3. Die Bedeutung des Personalwesens ist in den letzten Jahrzehnten stark gestiegen. Welche Gründe können für den gestiegenen Stellenwert angeführt werden?



# Aufgaben & Fragestellungen

## Personalentlohnung

1.
  - a) Welche Gefahren / Nachteile können sich durch den Einsatz des Akkordlohnes gegenüber der Bezahlung nach Zeitlohn für den Einzelnen und die Gruppe ergeben?
  - b) Welche drei Voraussetzungen müssen im Hinblick auf die zu leistende Arbeit erfüllt sein, damit der Akkordlohn angewendet werden kann?
  - c) Nennen Sie fünf Prämienformen.

## Personalführung

2.
  - a) Den allgemein richtigen Führungsstil gibt es nicht. Die Wahl des treffenden Führungsstiles kann von unterschiedlichen Faktoren abhängig sein. Erläutern Sie sechs mögliche Faktoren, die auf die Wahl des passenden Führungsstiles Einfluss haben.
  - b) Ergänzen Sie das nachfolgend dargestellte Modell der Führungsstile nach Tannenbaum / Schmidt um die Charakterisierung und die Bezeichnung der einzelnen Führungsstile.

100 % 0 %	Willensbildung beim Mitarbeiter						
	Willensbildung beim Vorgesetzten						
	1	2	3	4	5	6	7
Charakterisierung							
Benennung							

- c) Grenzen Sie die in der Veranstaltung kennen gelernten drei Management-by-Konzeptionen voneinander ab.

## Personalintegration

3.
  - a) Welche drei Phasen können bei m Integrationsprozess neuer Mitarbeiter im Betrieb beobachtet werden? Skizzieren Sie diese kurz.
  - b) Nennen Sie mögliche Inhalte eines Einarbeitungsplanes.
  - c) Welche negativen Konsequenzen können die Folge gescheiterter Einarbeitungsprozesse sein?



## Lösungen zu Aufgabe 2

Zu a) Soll-Bedarf  $t_1 = 117 + (30 * 1,2) - 2 = 151$  AN

Zu b) Beschaffungsbedarf =  $12 - 1 + 34 = 45$  AN

Zu c) Neubedarf =  $(30 * 1,2) - 2 = 34$

Zu d) Reservebedarf im Neubedarf =  $36 * 0,2 = 6$  AN