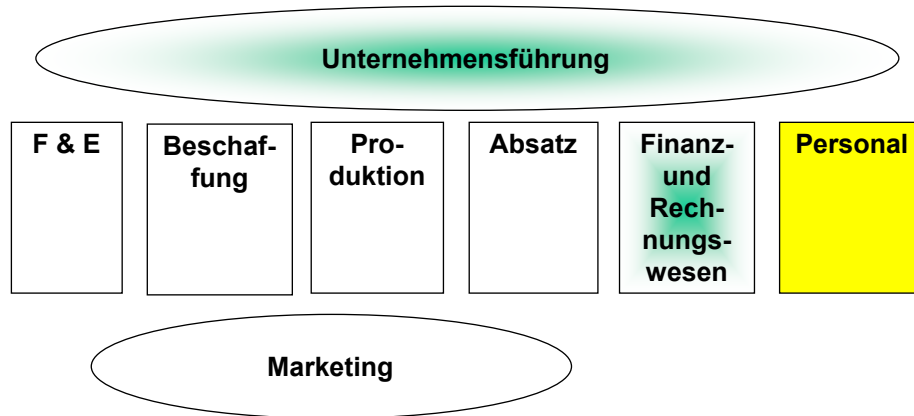


Eingliederung des Personalwesens in Unternehmen



Funktionen (Tätigkeiten, Aufgaben)!
Nicht gleichbedeutend mit Abteilungen!

EinfBWL 05-2

Gliederung der Veranstaltung „Einführung Betriebswirtschaftslehre“

5. Personal

5.1 Grundlagen

5.2 Bereitstellung des Personals

5.2.1 Personalplanung

5.2.2 Personalbeschaffung, Personalauswahl

5.3 Personaleinsatz, Personalführung

5.4 Personalbetreuung, Personalentwicklung

5.5 Personalfreisetzung

5.6 Organisation

5.6.1 Aufbau- und Ablauforganisation

5.6.2 Grundlegende Formen der Aufbauorganisation

5.6.3 Arbeitszeit, -ort

5.7 Personalbeurteilung

5.8 Arbeitsbewertung

5.9 Entlohnung

EinfBWL 05-3

Lernziele Kapitel 6

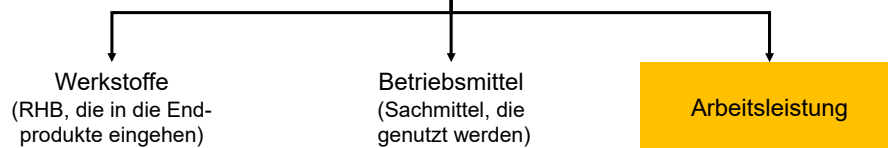
Nach dem Durcharbeiten dieses Kapitels kennen Sie:

- Die grundlegenden Aufgaben der Personalwirtschaft im Ablauf
- Einige elementare Motivationstheorien im Überblick
- Einen Überblick über die Aufbau- und Ablauforganisation
- Die Methoden der Arbeits- und Personalbewertung
- Die grundlegenden Methoden der Entlohnung

EinfBWL 05-6

Produktionsfaktor Arbeit

Betriebliche Produktionsfaktoren
(nach Gutenberg)



-
-
-

EinfBWL 05-7

Begriffsfeld Personal

- Synonyme: Arbeitskräfte, Belegschaft, Beschäftigte oder Mitarbeiter/innen.
- Vertrag: Arbeitsleistung - Gegenleistung (?)
- Personalwirtschaft: betriebswirtschaftliche Funktion mit zahlreichen Aufgabenfeldern:
 - Personalpolitik
 - Personalplanung
 - Personalauswahl und -beschaffung
 -
 -
 -
 -
 -
 -
- Hervorragende Personalwirtschaft und ausgezeichnete Organisation
≠ Unternehmenserfolg
Andererseits:

EinfBWL 05-9

Gliederung der Veranstaltung „Einführung Betriebswirtschaftslehre“

- 5. Personal
 - 5.1 Grundlagen
 - 5.2 Bereitstellung des Personals
 - 5.2.1 Personalplanung**
 - 5.2.2 Personalbeschaffung, Personalauswahl
 - 5.3 Personaleinsatz, Personalführung
 - 5.4 Personalbetreuung, Personalentwicklung
 - 5.5 Personalfreisetzung
 - 5.6 Organisation
 - 5.6.1 Aufbau- und Ablauforganisation
 - 5.6.2 Grundlegende Formen der Aufbauorganisation
 - 5.6.3 Arbeitszeit, -ort
 - 5.7 Personalbeurteilung
 - 5.8 Arbeitsbewertung
 - 5.9 Entlohnung

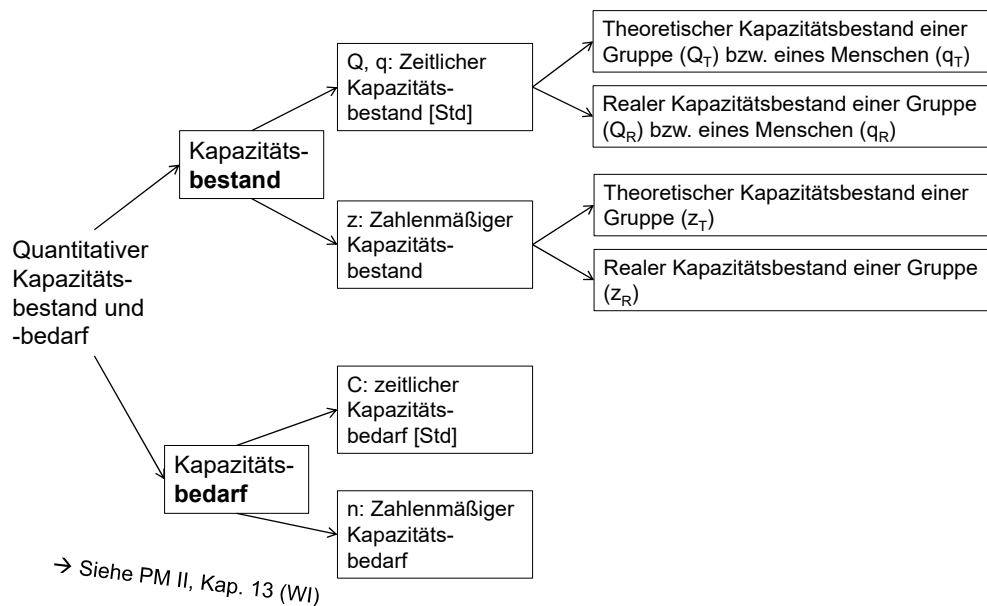
EinfBWL 05-11

Ziele und Aufgaben der Personalplanung

- Die Ziele der Personalplanung werden aus den Unternehmenszielen abgeleitet. Dabei müssen Rahmenbedingungen beachtet werden (z.B. Mitbestimmungsrecht, Unfallschutzrecht, Kündigungsschutzrecht, Arbeitszeitrecht u.a.).
- Aufgabe der Personalplanung ist es, die erforderliche personelle Kapazität in
 - **quantitativer (Einsatz-, Personalbedarf),**
 - zeitlicher (Dauer und zeitliche Lage (Arbeitszeitmodell) der Aufgabenausführung),
 - örtlicher Hinsicht sowie
 - qualitativer (Eignungsprofil der Mitarbeiter/innen) → siehe 5.2.2Hinsicht zu planen und zur Verfügung zu stellen.

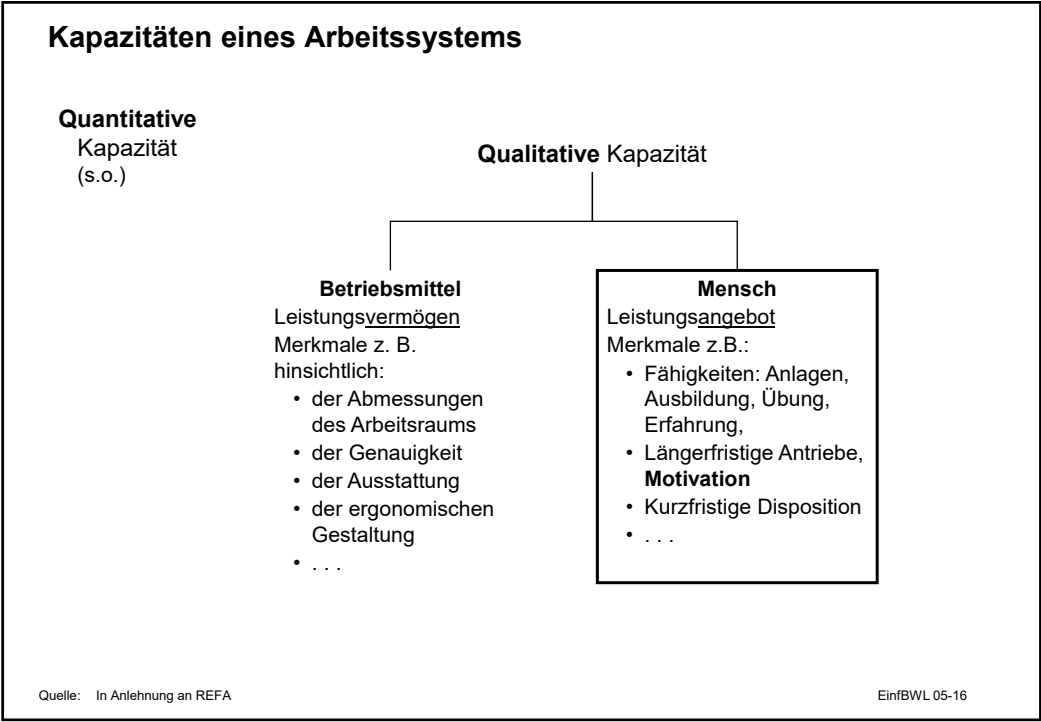
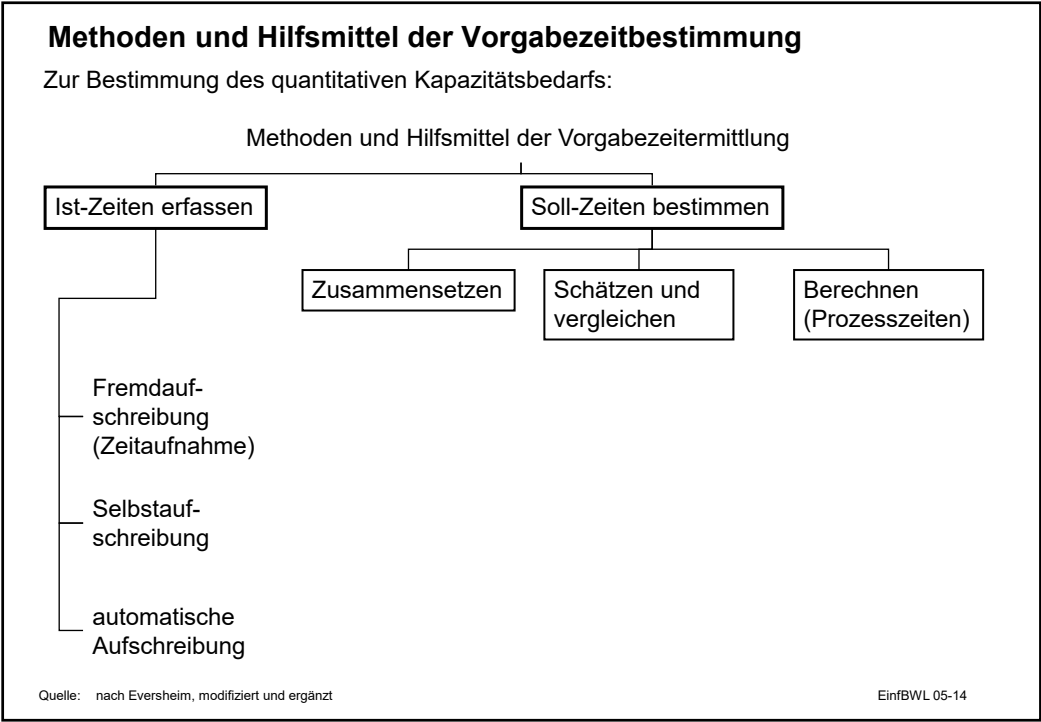
EinfBWL 05-12

Gliederung des quantitativen Kapazitätsbestands und -bedarfs



Quelle: nach REFA

EinfBWL 05-13

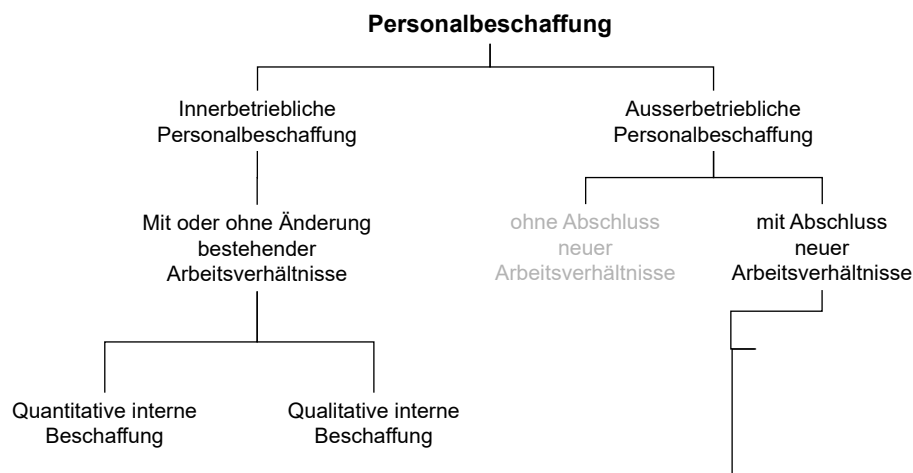


Gliederung der Veranstaltung „Einführung Betriebswirtschaftslehre“

- 5. Personal
 - 5.1 Grundlagen
 - 5.2 Bereitstellung des Personals
 - 5.2.1 Personalplanung
 - 5.2.2 Personalbeschaffung, Personalauswahl**
 - 5.3 Personaleinsatz, Personalführung
 - 5.4 Personalbetreuung, Personalentwicklung
 - 5.5 Personalfreisetzung
 - 5.6 Organisation
 - 5.6.1 Aufbau- und Ablauforganisation
 - 5.6.2 Grundlegende Formen der Aufbauorganisation
 - 5.6.3 Arbeitszeit, -ort
 - 5.7 Personalbeurteilung
 - 5.8 Arbeitsbewertung
 - 5.9 Entlohnung

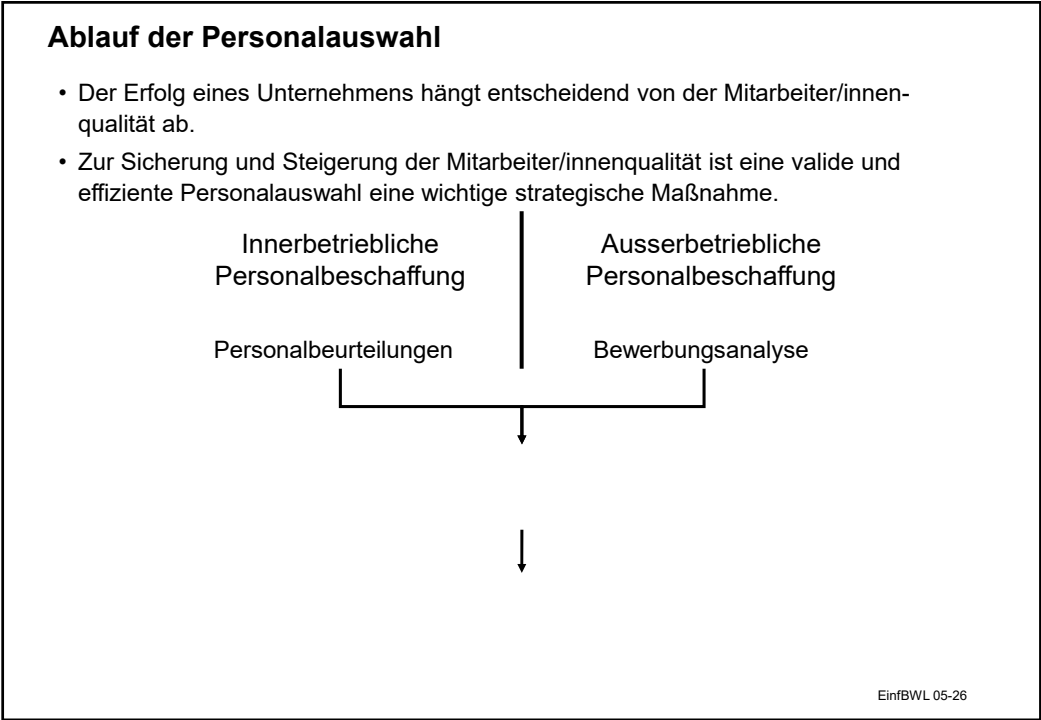
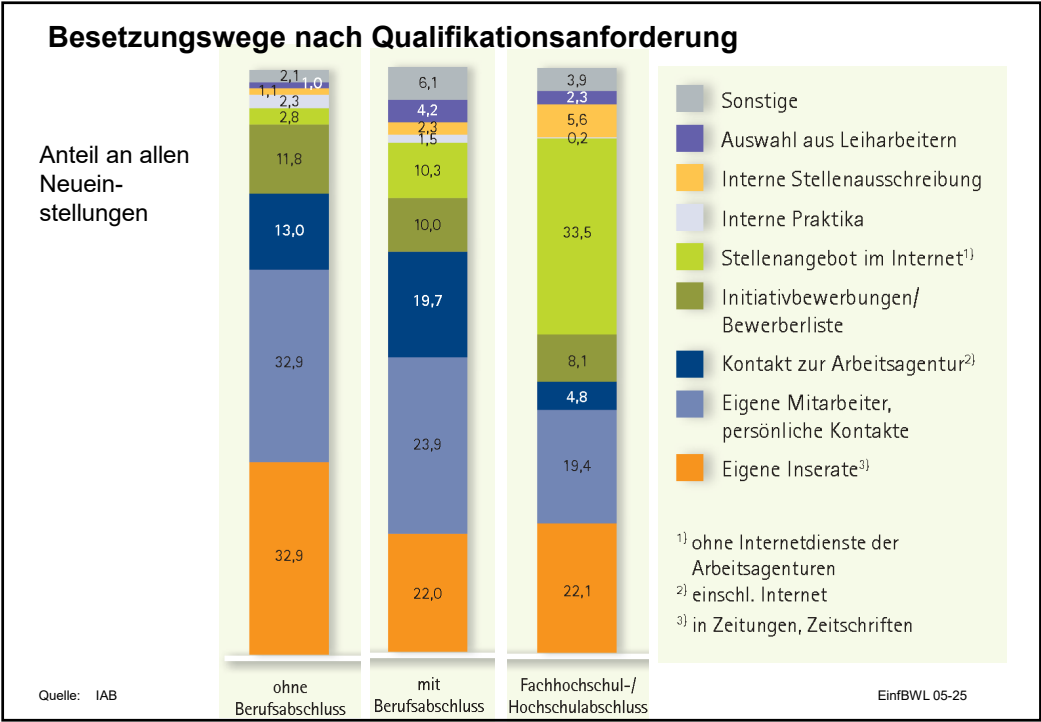
EinfBWL 05-17

Formen der Personalbeschaffung



Quelle: Zaugg

EinfBWL 05-18



Instrumente der Personalauswahl			
	Bedeutung		
	2010 heute		
Vorstellungsgespräch (Interview)	4,7	4,8	
Personalbeurteilungen	3,9	4,2	bei internen Bewerbungen
Analyse/Bewertung der Bewerbungsunterlagen	4,2	4,1	bei externen Bewerbungen
Assessment-Center	2,8	3,5	
Referenzen	3,6	3,5	
Testverfahren	2,7	3,4	
Personalfragebögen	3,0	3,1	
Übungen	2,3	3,0	
Informelle Information	3,0	3,0	
Biografische Fragebögen	2,4	2,4	
Arbeitsproben	2,5	2,5	
Medizinische Untersuchungen	2,2	2,2	
Graphologische Gutachten	2,5	2,0	
			Skala:
			1: sehr geringe Verwendung
			5: sehr große Verwendung

Quelle: Wunderer, Dick

EinfBWL 05-28

Vorstellungsgespräch (Interview) – problematische Fragen
<p>Das Interesse des Arbeitgebers an dem/r Bewerber/in wird durch das Persönlichkeitsrecht (Art. 2 GG) eingeschränkt. Zusätzlich ist das Diskriminierungsverbot zu beachten.</p>
<p>Problematische Fragen:</p> <ul style="list-style-type: none">- Schwangerschaft: Frage ist nicht zulässig- Schwerbehinderteneigenschaft: Frage ist nicht zulässig- Gewerkschaftszugehörigkeit: Frage ist nicht zulässig- Krankheiten: Frage muss nur beantwortet werden, wenn für die Stelle relevant- Vorstrafen: Frage muss nur beantwortet werden, wenn für die Stelle relevant- Gehalt beim vorherigen Arbeitgeber: Frage muss nur beantwortet werden, wenn für die Stelle relevant
<p>Die Stellung unzulässiger Fragen hat zur Folge, dass der/die Bewerber/in eine unzutreffende Antwort geben darf. → Recht zur Lüge</p>
<p>Zulässige Fragen, die wahrheitswidrig beantwortet wurden, können zur Anfechtung des Arbeitsvertrags führen.</p>
Quelle: Gruber
EinfBWL 05-29

Vorstellungsgespräch (Interview) – typische Fragen

- Wie würde deine Traumstelle aussehen? Was ist dir wichtig in deinem zukünftigen Job? Was muss für dich gegeben sein, dass du wechselst? → Werte
- Was ist dir bei deinem zukünftigen Arbeitgeber am Wichtigsten?
- Was wird die größte Herausforderung für dich, wenn du bei uns anfängst?
- Was macht für dich ein gutes Team aus? Was müsste dir unser Team bieten, damit wir zu dir passen?
- Was konkret gibt dir dieser Job „mehr“ als dein aktueller? Was gibt dir dieser Job, was du aktuell nicht hast? → *Gegenfrage vom Bewerber: Warum arbeitest du z.B. bei Fa. XX?*
- Nenne mir zehn Dinge, die du mit einer Kreditkarte machen kannst. → Spontanität
- Welche drei Verwendungsmöglichkeiten fallen dir für einen Kugelschreiber ein, außer zu schreiben? → Kreative Fähigkeiten
- In welchem Winkel stehen die Uhrzeiger zueinander, wenn es 14:15 Uhr ist?
→ Abstraktionsvermögen
- Wenn du ein Erlebnis nochmal „erleben“ könntest, welches wäre das? → Stellenwert der Arbeit
- Was motiviert dich? Was frustriert dich und was machst du dann? → Resilienz
- Erzähle uns etwas über dich, was wir noch nicht in deinem Lebenslauf nachlesen konnten!
- Wenn du eine Sache in deinem Lebenslauf ändern könntest, welche wäre das?

Quelle: Nach Personio

EinfBWL 05-30

Assessment-Center

Charakteristika von Assessment-Centern:

- seminar-ähnliche Veranstaltung.
- Basis ist ein vorher erarbeiteter Kriterienkatalog (Anforderungsanalyse).
- Mehrere Assessoren/innen (Beobachter/innen) beobachten mehrere Probanden/innen (Bewerber/innen, Kandidaten/innen) in unterschiedlichsten Testsituationen.
- Jede/r Proband/in muss mindestens einmal von jedem/r Assessor/in beobachtet werden.
- Übungen (Tests) gewährleisten, dass alle in der Anforderungsanalyse identifizierten Kriterien beobachtet werden können.
- Verschiedene Testverfahren werden angewendet (z.B. Persönlichkeitstest, Fähigkeitstest etc.)
- Aufgrund der Beobachtungen sowie anhand von vorher definierten Kriterien werden die Probanden/innen beurteilt.
- Das Beurteilungsergebnis wird erst in einem abschliessenden Gespräch aller Beobachter/innen festgestellt (pool discussion).

Arten von Assessment-Centern :

- Auswahlassessment
- Beförderungsassessment
- Beurteilungsassessment

EinfBWL 05-32

Testverfahren

Testverfahren

strukturierte Interviews:

Eigenschaften, die damit erforscht werden:

Mündlicher Ausdruck, Führungsfähigkeit, Sensibilität, häufig zu Beginn.

Präsentationsaufgaben:

Einzelnen oder in Kleingruppen.

(Führerlose) Gruppendiskussionen:

Energie/Tatkraft, Beharrlichkeit, Risikobereitschaft. Meist ist anschließend ein in der Gruppe gefundenes Ergebnis zu präsentieren.

Postkorbübungen:

Schriftlicher und mündlicher Ausdruck, Kreativität, Blick für das Wesentliche.

Helicopter-View:

Eine sich an die Postkorbübung anschließende Befragung, in der der/die Kandidat/in seine persönlichen Entscheidungen begründen muss.

Rollenspiele:

z.B. als kritische Vorgesetzte/r-Mitarbeiter/in-Gespräche, Kollegengespräche, Verkaufsgespräche.

Fragebögen:

Persönlichkeits- und Leistungstests, Intelligenztests, ggf. am PC; nur unter Aufsicht eines Diplompsychologen zulässig,

Cultural Fit:

kulturelle Passung: Stehen die Werte und Handlungsweisen eines Kandidaten mit der Unternehmenskultur des Arbeitgebers in Einklang?

Gabeltest:

Essenseinladung, bei längeren ACs üblich (Tischmanieren)

Fast alle Bestandteile eines AC sind unter Zeitvorgaben zu erfüllen.

EinfBWL 05-33

Vor- und Nachteile von ACs

Vorteile:

• Bewerber

- Beurteilung wird durch die Vielzahl von Aufgaben und mehrere Assessoren/innen „objektiver“ und transparenter
- Möglichkeit, Lernprozesse zu durchlaufen
- Mehr Klarheit über eigenes Entwicklungspotenzial

• Beobachter

- Steigerung von Beobachtungsfähigkeit und Kommunikationsfähigkeit

• Unternehmen

- Minderung des Investitionsrisikos
- Bessere Personalplanung

Nachteile/Gefahren:

- Steigerung der Erwartungshaltung beim/der Teilnehmer/in

•

•

EinfBWL 05-36

Mögliche Beurteilungsfehler bei Personalentscheidungen I

Fehler aufgrund interpersoneller Einflüsse

- Similar-to-me Effekt: Assoziationen des/der Assessors/in zu eigenen Erlebnissen oder eigenen Bekanntschaften in der Vergangenheit.
- Sympathie-Fehler: Je nach dem, ob der/die Beobachter/in den/die Probanden/in als sympathisch oder unsympathisch empfindet, wird seine/ihre Bewertung positiv oder negativ beeinflusst.
- Halo-Effekt: Beeinflussung des Gesamteindrucks durch eine hervorstechende Eigenschaft (häufig körperliche Eigenschaft).
- Beeinflussung durch Meinungsführer im Beobachtergremium: In der Beobachter/innen-besprechung dominiert ein/e Meinungsführer/in (dominante/r Beobachter/in).
- Beeinflussung durch Qualifikation/Hierarchie: Abhängig von der Qualifikation und/oder der Hierarchiestufe werden Bewerber/innen unterschiedlich beurteilt.
- Benjamin Effekt: jüngeren Bewerbern/innen werden grundsätzlich mehr oder weniger Kompetenzen zugeschrieben als älteren Bewerbern/innen. Typisch: junge Bewerber/innen verstehen den Umgang mit EDV pauschal besser als ältere Bewerber/innen. Oder: Marketing.
- Blender Effekt: Bewerber/innen, die sich gut präsentieren können, werden als fachlich kompetent wahrgenommen.
- Nimbus Effekt: Äußerlichkeiten führen zu Fehleinschätzungen. Z.B. Kleidung, Geschlecht, kulturelle Zuordnung, Abstammung usw.
- Kleber Effekt: Bewerber/in bzw. Mitarbeiter/in, die einmal einen «Stempel» erhalten haben, verändern sich im Zeitablauf nicht. «Das war schon immer ein/e gute/r Mitarbeiter/in ...»

EinfBWL 05-38

Mögliche Beurteilungsfehler bei Personalentscheidungen II

Fehler aufgrund intrapersoneller Einflüsse

- Interpretationsfehler: Aussagen, Gesten oder Handlungen von Probanden/innen werden vom/von der Assessor/in mit einem bestimmten Zielbezug unterlegt, der von der Realität abweicht (z. B. non-verbale Kommunikation).
- Generosity-Error
- Logik-Fehler: Neigung des/der Beobachters/in, gewisse Eigenschaften von Probanden/innen nach der "Logik" ihrer Zusammengehörigkeit (bzw. nach einer stillschweigend zugrunde gelegten individuellen Persönlichkeitstheorie) einzuschätzen.

EinfBWL 05-39

Gliederung der Veranstaltung „Einführung Betriebswirtschaftslehre“

- 5. Personal
 - 5.1 Grundlagen
 - 5.2 Bereitstellung des Personals
 - 5.2.1 Personalplanung
 - 5.2.2 Personalbeschaffung, Personalauswahl
 - 5.3 Personaleinsatz, Personalführung**
 - 5.4 Personalbetreuung, Personalentwicklung
 - 5.5 Personalfreisetzung
 - 5.6 Organisation
 - 5.6.1 Aufbau- und Ablauforganisation
 - 5.6.2 Grundlegende Formen der Aufbauorganisation
 - 5.6.3 Arbeitszeit, -ort
 - 5.7 Personalbeurteilung
 - 5.8 Arbeitsbewertung
 - 5.9 Entlohnung

EinfBWL 05-41

Personaleinsatz

Anders als bei der Personalbeschaffung geht es beim Personaleinsatz um die Mitarbeiter/innen, die sich schon an das Unternehmen gebunden haben. Hier stellt sich die Aufgabe, für die optimale Eingliederung dieser Beschäftigten in den Arbeitsprozess zu sorgen.

Die Personaleinsatzplanung hat verschiedene Aspekte:

Einarbeitung:

Stellenzuweisung: die Mitarbeiter/innen werden den Stellen zugeordnet und auf diese Stellen vorbereitet.

Stellenanpassung: die Stellen werden (in der Praxis) den Personen „angepasst“, also in Hinsicht auf die physischen und psychischen Bedürfnisse des/der Mitarbeiter/in modifiziert.

Arbeitszeit: die Eingliederung der Mitarbeiter/in wird durch die Gestaltung der Arbeits-, Präsenz- und Urlaubszeiten optimiert.

Alle diese Punkte stehen im wesentlichen am Anfang eines neuen Arbeitsverhältnisses im Vordergrund.

EinfBWL 05-42

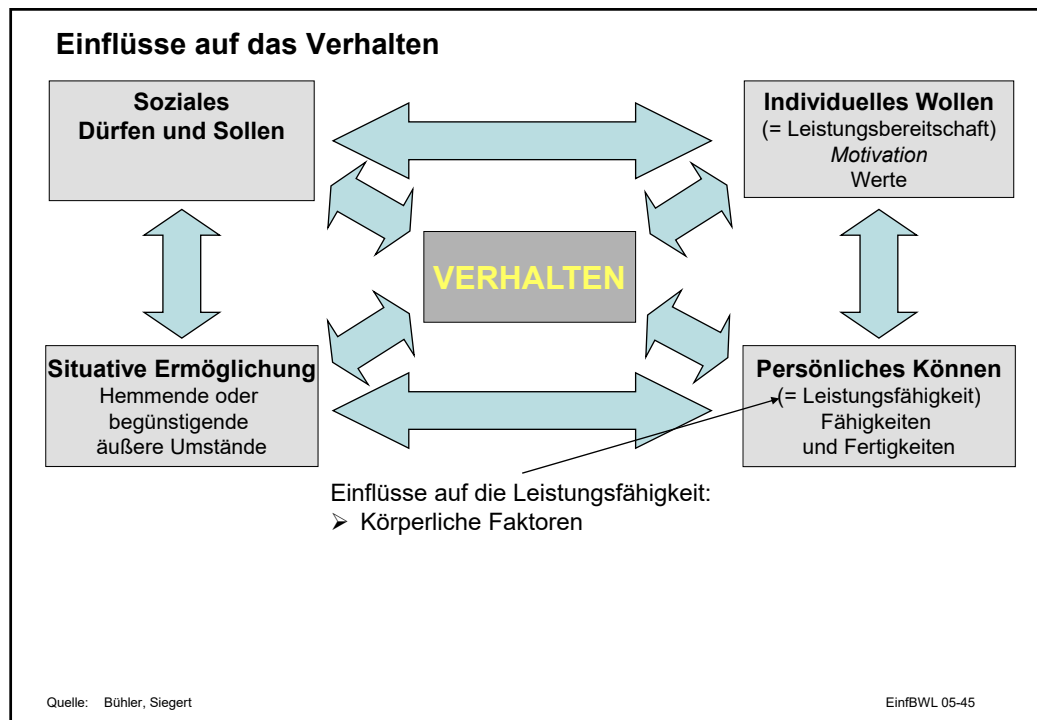
Personalführung I

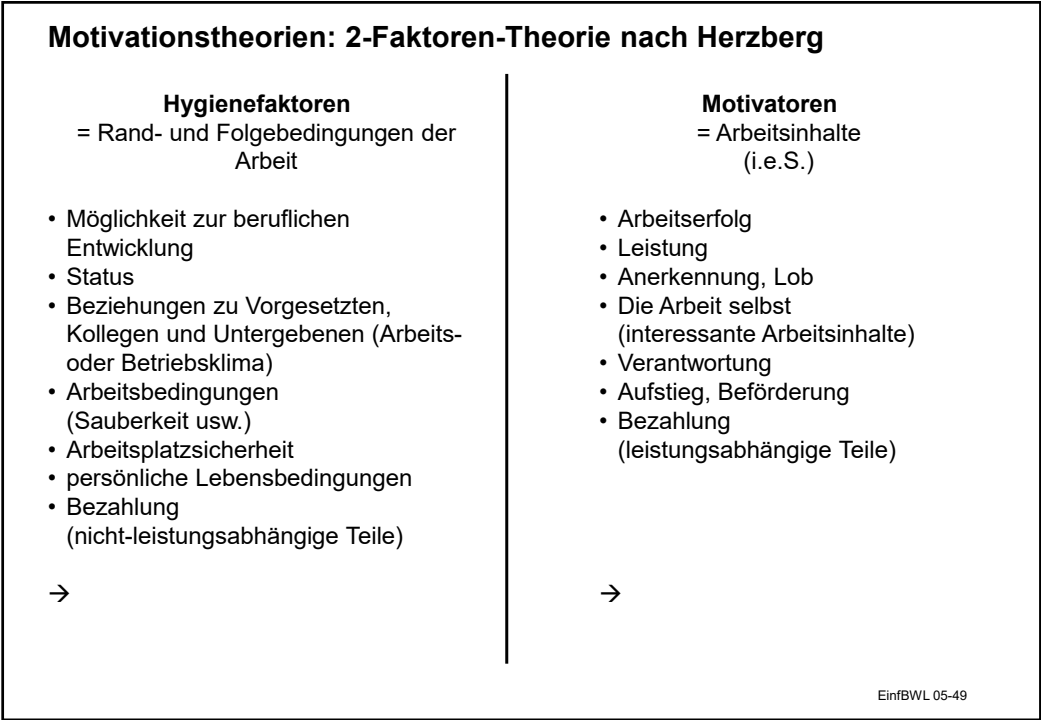
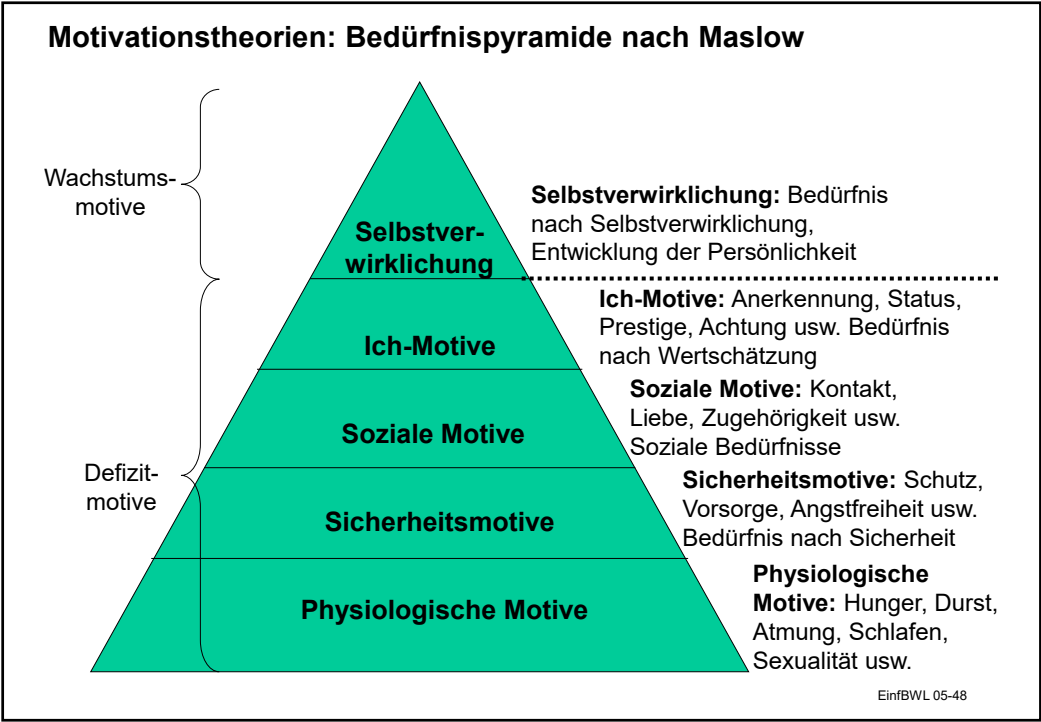
- Personen- und aufgabenbezogener Dauer-Prozess:
- **Aufgabe** der Personalführung: zielgerichtete Steuerung des Verhaltens (Handelns) der Mitarbeiter/innen.
- **Kernbereich** der Personalführung: Ausgestaltung der Vorgesetzten-Mitarbeiter/in-Beziehung.

Je besser es gelingt, die Interessen des Unternehmens und die Wünsche der Mitarbeiter/innen zumindest annäherungsweise zur Deckung zu bringen, desto eher werden sich die Mitarbeiter/innen mit dem Unternehmen identifizieren und bereit sein, ihre Fähigkeiten einzubringen.

→ Motivation

EinfBWL 05-44





Motivationstheorien: Intrinsische und extrinsische Motivation

Intrinsische (innere) Motivation

- Handlung ist Selbstzweck.
- Die Befriedigung oder die Zielerreichung liegt in der ausgeführten Handlung selbst.

➤

➤

➤

Extrinsische (äußere) Motivation

- Handlung ist Mittel zum Zweck.
- Die Befriedigung wird erst aus den äußeren Konsequenzen der Handlung gewonnen.

➤

➤

➤

➤

➤

Quelle: Steiger, Lippmann

EinfBWL 05-51

Motivation zum Studium

„Wie wichtig sind die folgenden möglichen Gründe für ein Studium für Sie persönlich?“

Ich glaube, dass ich mit einem Abschluss in meinem Studiengang...

Intrinsische Aspekte

extrinsische Aspekte

... später einen Beruf mit sehr interessanten Inhalten ausüben werde.

... später einen Beruf ausüben werde, der mir Spaß machen wird.

... später eine Stelle bekomme, in der ich aufgehen kann.

... eine gut bezahlte Stelle bekommen werde.

... immer eine Stelle finden werde.

... hohes Ansehen genießt.

3%7%34%55%

9%28%63%

2%8%40%50%

2%9%34%54%

1%3%10%43%45%

1%4%22%40%33%

0%10%20%30%40%50%60%70%80%90%100%

sehr unwichtig

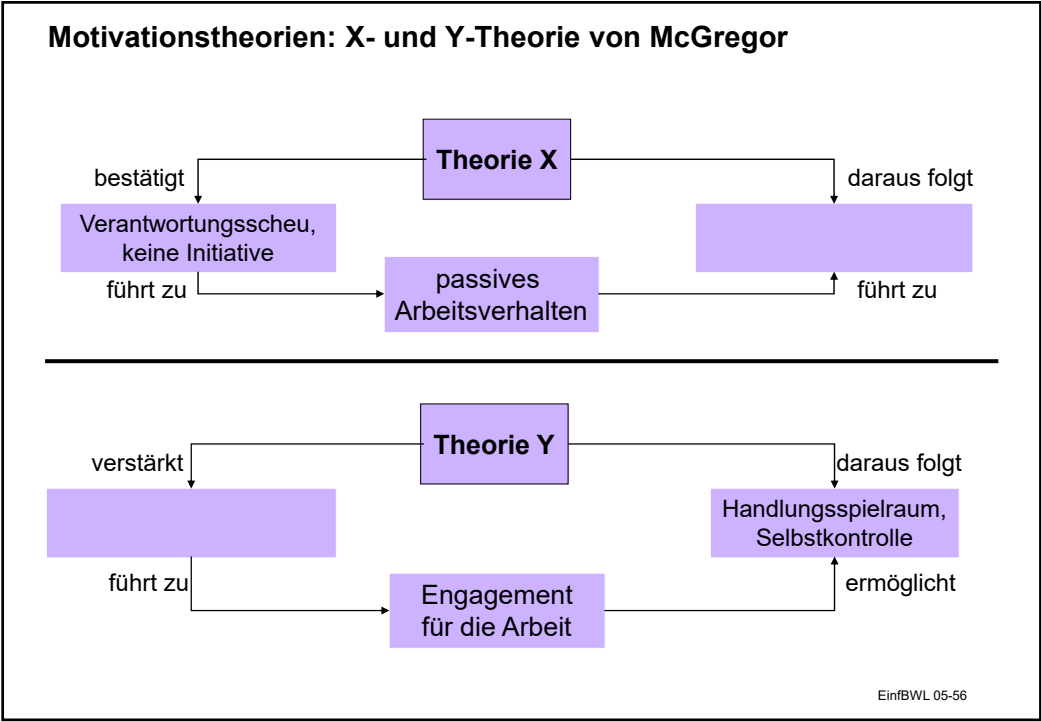
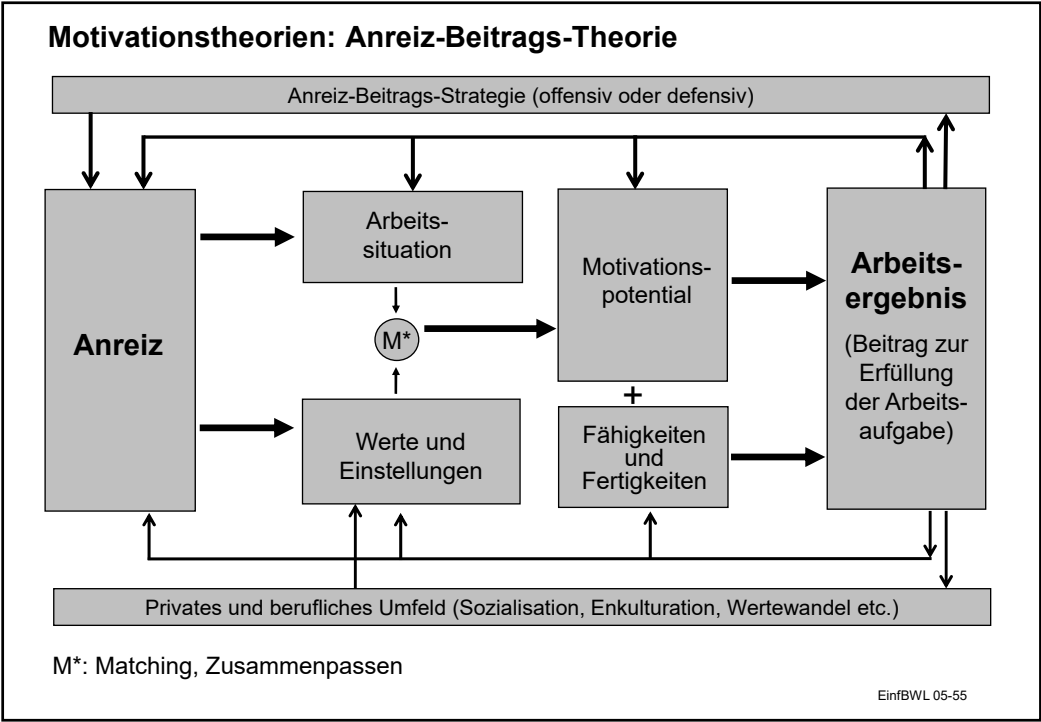
sehr wichtig

Quelle: Studierendenbefragung WI (n = 96)

EinfBWL 05-53

HS Heilbronn, Prof. Dr. Wolfgang Ernst

Seite 5-15



Personalführung II

Zur Verhaltensbeeinflussung stehen dem/der Vorgesetzten (neben den Möglichkeiten der Motivation) verschiedene Möglichkeiten zur Verfügung:

- Ein/e Vorgesetzte/r (Instanz) hat die formale **Kompetenz** (Entscheidungsbefugnisse, Macht), arbeitsrechtliche Weisungen zu erteilen.

und/oder

- Die Mitarbeiter/innen erkennen die **Autorität** des/der Vorgesetzten an, weil sie dessen/deren fachliche Kompetenz und/oder Persönlichkeit respektieren.

und/oder

- Ein/e Vorgesetzte/r wendet einen spezifischen **Führungsstil** an, der dafür sorgt, dass eine möglichst reibungslose Zusammenarbeit der Mitarbeiter/innen untereinander aber auch gegenüber dem/der Vorgesetzten möglich ist.

Führungsstile werden anhand des Entscheidungsspielraumes der Beteiligten beschrieben.

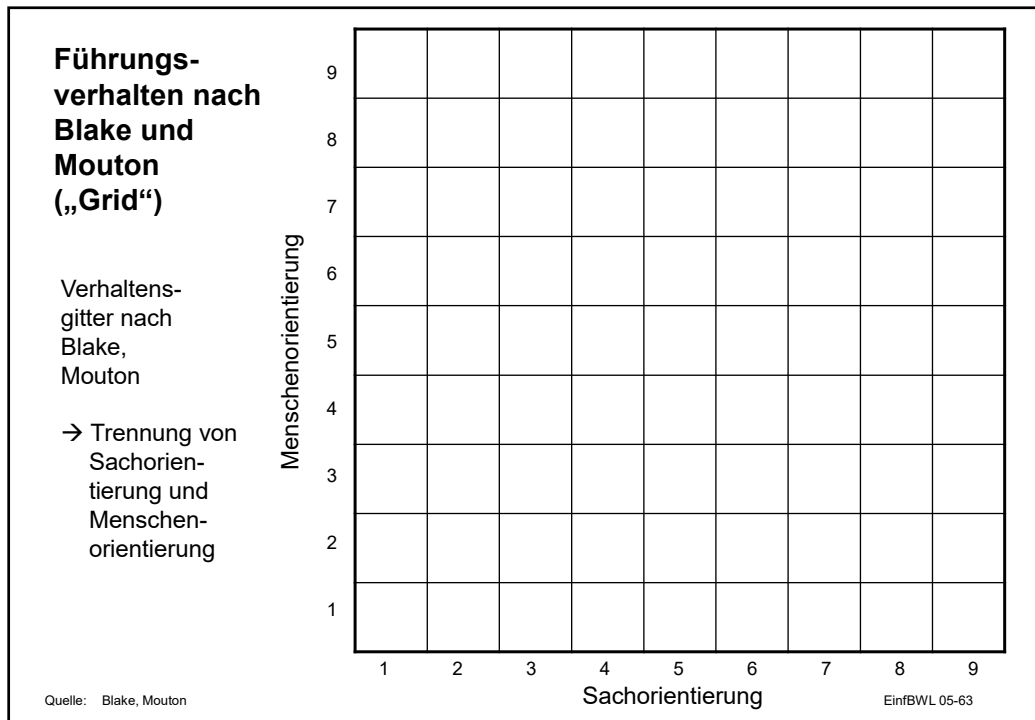
EinfBWL 05-58

Menschenorientierte Führungsstile

Das Diagramm zeigt einen horizontalen Balken, der in zwei farbige Segmente unterteilt ist. Das linke Segment ist blau und trägt die Aufschrift 'Autoritäre Führungsstile'. Das rechte Segment ist grün und trägt die Aufschrift 'Nichtautoritäre Führungsstile'. Über dem Balken befindet sich ein blauer Pfeil, der nach links zeigt, und ein grüner Pfeil, der nach rechts zeigt. Unter dem Balken befindet sich ein breiter, trichterförmiger Balken, der ebenfalls in zwei Segmente unterteilt ist. Das linke Segment ist blau und trägt die Aufschrift 'Entscheidungsspielraum des Vorgesetzten'. Das rechte Segment ist grün und trägt die Aufschrift 'Entscheidungsspielraum der Gruppe'. Unter diesem Balken befinden sich sieben vertikale Kästen, die jeweils einen Führungsstil beschreiben. Die ersten vier Kästen sind mit einem blauen Dreieck markiert, die letzten drei mit einem grünen Dreieck.

Vorgesetzter entscheidet und ordnet an.	Vorgesetzter entscheidet; er gestattet jedoch Fragen zu seinen Entscheidungen, um durch deren Beantwortung deren Akzeptanz zu erreichen.	Vorgesetzter entscheidet; er ist aber bestrebt, die Untergebenen von seinen Entscheidungen zu überzeugen, bevor er sie anordnet.	Vorgesetzter informiert seine Untergebenen über seine beabsichtigten Entscheidungen; die Untergebenen haben die Möglichkeit ihre Meinung zu äußern, bevor der Vorgesetzte die endgültige Entscheidung trifft.	Die Gruppe entwickelt Vorschläge; aus der Zahl der gemeinsam gefundenen und akzeptierten Problemlösungen entscheidet sich der Vorgesetzte für die von ihm favorisierte.	Die Gruppe entscheidet, nachdem der Vorgesetzte zuvor das Problem aufgezeigt und die Grenzen des Entscheidungsspielraumes festgelegt hat.	Die Gruppe entscheidet der Vorgesetzte fungiert als Koordinator nach innen und nach außen. „Team“
--	---	---	--	--	--	--

EinfBWL 05-59



Mobbing

Das Wort Mobbing kommt vom englischen "to mob" und bedeutet, dass Menschen über etwas herfallen oder sich auf etwas stürzen. Seit einigen Jahren wird das Wort "Mobbing" im Zusammenhang mit systematischem und gezieltem unkollegialem Verhalten, Intrigen und Schikanen unter Kollegen benutzt.

Typische Mobbing-Handlungen:

Weibliche Mobber tun z.B. folgendes:

- Andere lächerlich machen
- Hinter dem Rücken schlecht über andere reden
- Permanente Kritik an der Arbeit des Anderen
- Gerüchte verbreiten
- Diffuse Andeutungen machen, ohne aber je konkret zu werden

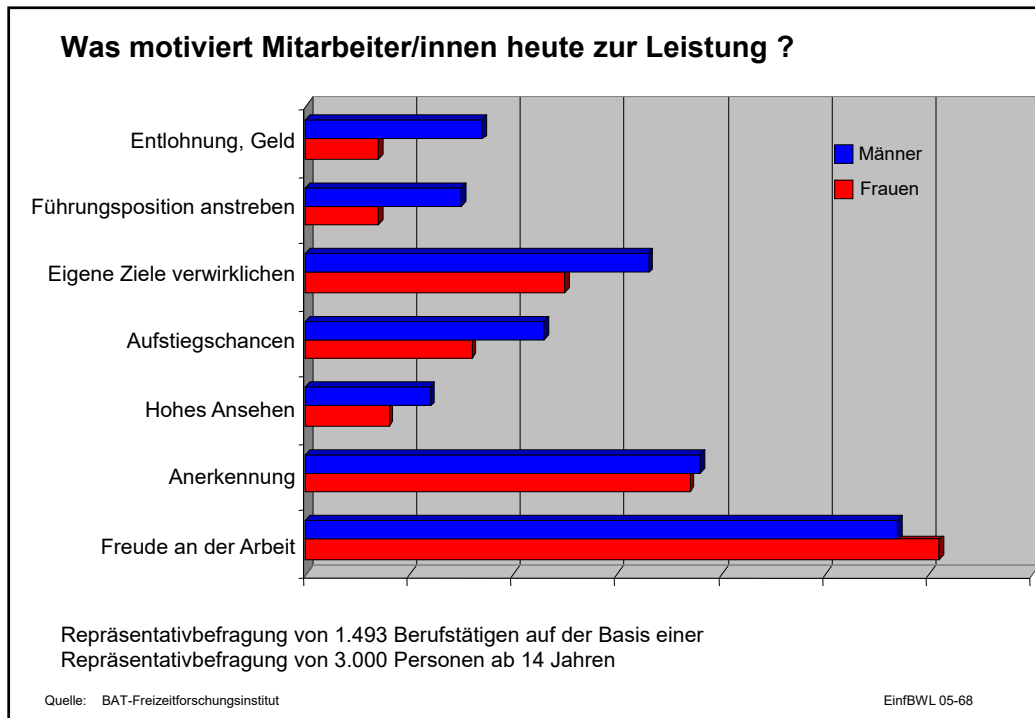
Männliche Mobber gehen eher wie folgt vor:

- Andere auflaufen lassen
- Jemanden ignorieren und nicht mehr mit ihm sprechen
- Drohungen und Druck
- Angriffe auf persönliche oder religiöse Überzeugungen
- Den anderen permanent unterbrechen

Gründe des Mobbing:

Z.B. Frustration, Langeweile, Druck, Missgunst, Besitzstandswahrung, Intoleranz, Angst um den Arbeitsplatz u.ä. In der Regel stimmt in Unternehmen, in denen gemobbt wird, etwas grundsätzlich mit dem Betriebsklima nicht.

EinfBWL 05-66



Gliederung der Veranstaltung „Einführung Betriebswirtschaftslehre“

- 5. Personal
 - 5.1 Grundlagen
 - 5.2 Bereitstellung des Personals
 - 5.2.1 Personalplanung
 - 5.2.2 Personalbeschaffung, Personalauswahl
 - 5.3 Personaleinsatz, Personalführung
 - 5.4 Personalbetreuung, Personalentwicklung**
 - 5.5 Personalfreisetzung
 - 5.6 Organisation
 - 5.6.1 Aufbau- und Ablauforganisation
 - 5.6.2 Grundlegende Formen der Aufbauorganisation
 - 5.6.3 Arbeitszeit, -ort
 - 5.7 Personalbeurteilung
 - 5.8 Arbeitsbewertung
 - 5.9 Entlohnung

EinfBWL 05-69

Personalbetreuung

Personalbetreuung erfolgt durch Personalabteilung, den Betriebsrat und vor allem praktisch durch den Vorgesetzten sowie die Arbeitskollegen.

- Ziele der Personalbetreuung sind u.a.:
 - Erhöhung der sozialen Sicherheit der Beschäftigten
 - Integration der Beschäftigten in das Unternehmen
 - Erhöhung der Attraktivität des Unternehmens
 - Hebung des Ansehens des Unternehmens in der Öffentlichkeit
- Aufgaben der Personalbetreuung sind u.a.:
 - Beschwerdeverwaltung, Beratungen, Informationen, etc.
 - Gesundheitswesen (Arbeitshygiene/-sicherheit, Verpflegung, Betriebssport, ...)
 - Betriebsfeste
 - Darlehen, Beihilfen, Belegschaftsverkauf
 - Interessengemeinschaften
 - etc.

→ weitergehende Aufgaben der Personalbetreuung („aktive Personalbetreuung“)

EinfBWL 05-70

Personalbetreuung: weitergehende Aufgaben

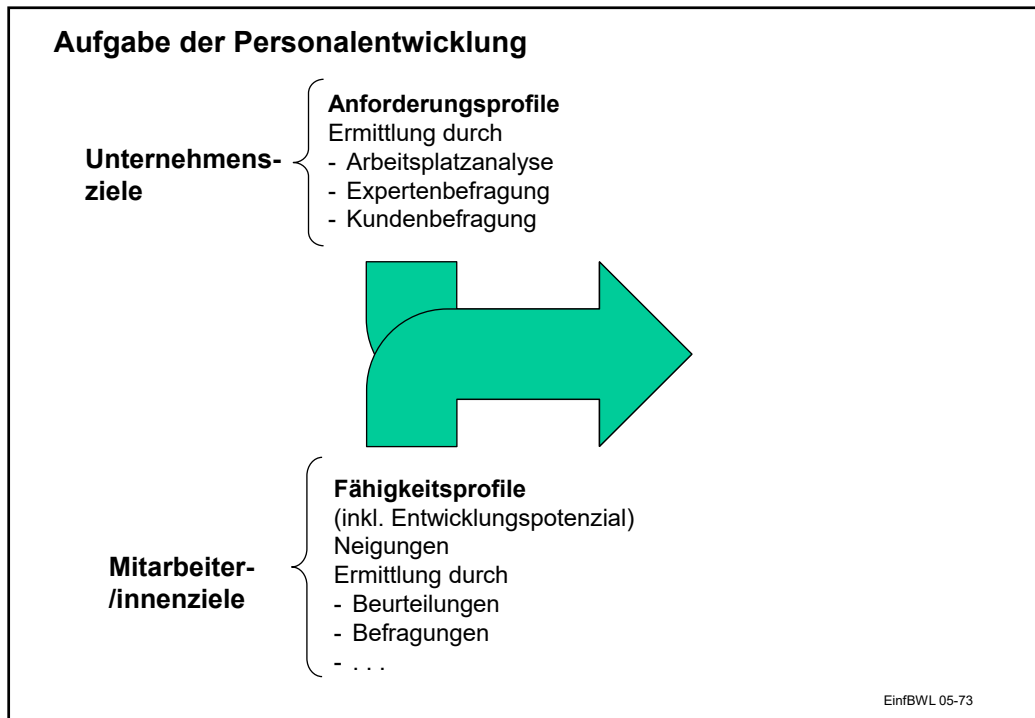
Weitergehende Aufgaben der Personalbetreuung können z.B. sein:

- Darstellung des/r Mitarbeiters/in in sozialen Medien (Facebook, X, Instagram usw., auch in der Bewerbungsphase)
- Drogentests bei der Einstellung von Mitarbeitern/innen (z.B. Mercedes-Benz, ZF, Bundeswehr u.a.)
- Dress-Codes (Zahnarztpraxis, Breuninger, Disney, UBS, USS Arizona Memorial, Petersdom, Windsor, Bundestag u.a.m.)
- Ethikkodex, z.B.:
 -
 - „Liebesverträge“
- Müllverhalten im öffentlichen Bereich
- „Inspektion“ des Zustands und der Lage (Stadtteil) der Häuser der Mitarbeiter/innen

Übergang zu **Cooperate Social responsibility (CSR)**:

- freiwilliger Beitrag der Unternehmen zu einer nachhaltigen Entwicklung, der über die gesetzlichen Forderungen (Compliance) hinausgeht.
- verantwortungsbewusstes unternehmerisches Handeln in der eigentlichen Geschäftstätigkeit (Markt), über ökologisch relevante Aspekte (Umwelt) bis hin zu den Beziehungen mit Mitarbeitern/innen (Arbeitsplatz) und dem Austausch mit den relevanten Anspruchsgruppen (Stakeholdern).

EinfBWL 05-71



Personalentwicklung

- Personalausbildung, Personalentwicklung = interne Personalbeschaffung
Die Unternehmung rekrutiert nicht bereits fertig ausgeformte Fähigkeitenpotentiale durch Beschaffung von außen oder innen, sondern sie baut die benötigten Fähigkeitenpotentiale intern auf.
- Vielzahl unterschiedlicher Qualifizierungsmaßnahmen:
Berufsausbildung, Anlernen von Aufgabengebieten, Trainee-Ausbildung, Praktikum, berufsbegleitendes (Master-)Studium, etc.
- Unterscheidung der Personalentwicklung nach:
 - zwischen „Training on-the-Job“ und „Training off-the-Job“,
 - zwischen aktiven und passiven Lernmethoden,
 - zwischen Einzel- und Gruppenbildung und
 - zwischen externen und internen Qualifizierungsmaßnahmen.

➤ Jede Maßnahme der Personalentwicklung sollte mit einer Kontrolle abgeschlossen werden (Prüfung, Zertifikat).

➤ Sinnvoll sind alle Maßnahmen nur dann, wenn die erworbene Qualifikation anschließend im Unternehmen eingesetzt wird. Ansonsten:

Quelle: nach Drumm EinfBWL 05-75

Gliederung der Veranstaltung „Einführung Betriebswirtschaftslehre“

5. Personal

5.1 Grundlagen

5.2 Bereitstellung des Personals

5.2.1 Personalplanung

5.2.2 Personalbeschaffung, Personalauswahl

5.3 Personaleinsatz, Personalführung

5.4 Personalbetreuung, Personalentwicklung

5.5 Personalfreisetzung

5.6 Organisation

5.6.1 Aufbau- und Ablauforganisation

5.6.2 Grundlegende Formen der Aufbauorganisation

5.6.3 Arbeitszeit, -ort

5.7 Personalbeurteilung

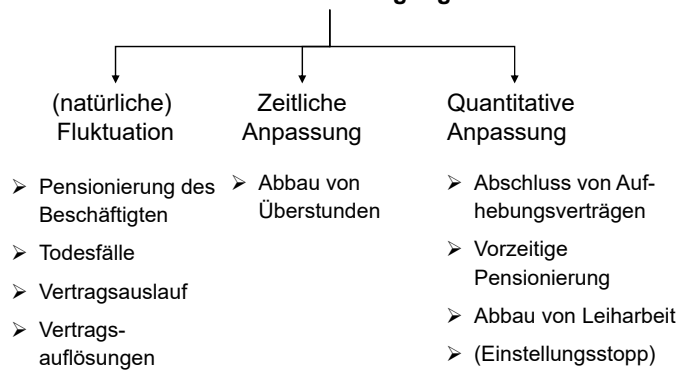
5.8 Arbeitsbewertung

5.9 Entlohnung

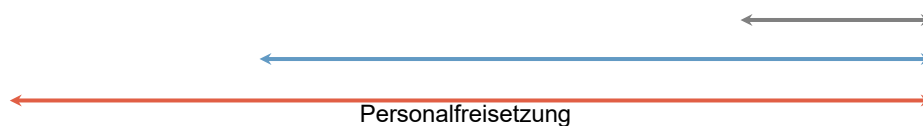
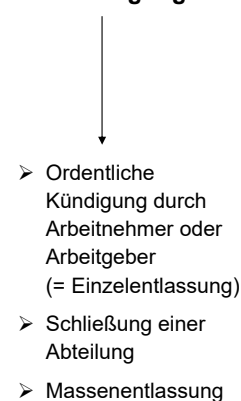
EinfBWL 05-76

Maßnahmen der Personalfreisetzung

i. W. ohne Kündigung



Mit Kündigung



EinfBWL 05-78

Begriffe im Zusammenhang mit Personalfreisetzung

Outplacement: Durchführung einer sozialverantwortlichen, möglichst konfliktfreien und einvernehmlichen Trennung. Ein/e Outplacement-Berater/in unterstützt den/die Betroffene/n bei der Abwicklung des alten, abgeschlossenen Arbeitsverhältnisses. Finanzierung häufig durch das bisherige Unternehmen.

Abgrenzung zu inhaltlich nahe liegenden Begriffen:

Newplacement:

Karriereberatung: Eine Karriereberatung organisiert ein/e Mitarbeiter/in ausserhalb des aktuellen Unternehmens selbstständig, d.h. unabhängig von einer möglichen Trennungssituation. Die Massnahmen sind oft ähnlich zu den Maßnahmen beim Newplacement. Bezahlung durch den/die Mitarbeiter/in (ggf. Arbeitsuchenden).

Laufbahnberatung: Findet oftmals intern statt, wenn eine festgefügte Laufbahnplanung vorliegt (z.B. öffentliche Verwaltung, Bundeswehr, Großunternehmen).

Head-Hunting (Executive Search): Für eine vakante (Top-)Stelle wird ein Kandidat gesucht. Outplacement könnte als „Head-Hunting“ mit umgekehrten Vorzeichen bezeichnet werden.

Coaching: Entstanden aus dem Bedürfnis von Topmanagern, einen konstanten, kompetenten Gesprächspartner zu haben, der ihnen zuhört und konstruktive Kritik übt. Ziel ist es, den/die gecoachte/n Mitarbeiter/in für den beruflichen Alltag konkurrenzfähiger zu machen. EinfBWL 05-82

Gliederung der Veranstaltung „Einführung Betriebswirtschaftslehre“

5. Personal

5.1 Grundlagen

5.2 Bereitstellung des Personals

5.2.1 Personalplanung

5.2.2 Personalbeschaffung, Personalauswahl

5.3 Personaleinsatz, Personalführung

5.4 Personalbetreuung, Personalentwicklung

5.5 Personalfreisetzung

5.6 Organisation

5.6.1 Aufbau- und Ablauforganisation

5.6.2 Grundlegende Formen der Aufbauorganisation

5.6.3 Arbeitszeit, -ort

5.7 Personalbeurteilung

5.8 Arbeitsbewertung

5.9 Entlohnung

EinfBWL 05-84

Organisation

- Bei dem Thema der (Betriebs-)Organisation blicken wir in das Innere von Unternehmen.
- Das gesamte betriebliche Geschehen wird betrachtet um zu erkennen, wie die betriebliche Ordnung zustande kommt.
- Unter „Organisation“ wird
 - der Prozess der Entwicklung dieser Ordnung aller betrieblichen Tätigkeiten (Arbeitsstrukturierung als Tätigkeit) und
 - das Ergebnis des gestalterischen Prozesses (die „Organisation“ z.B. als Organigramm)verstanden.
- Die Organisation liegt in der Regel (ebenso wie Planung und Kontrolle; derivative Faktoren, s.o.) in den Händen der Geschäftsleitung (originärer Faktor). Sie kann aber (insbesondere in großen Unternehmen) auch getrennt von der Geschäftsleitung sein (Organisationsabteilung, derivativer Faktor; jedoch mehr die Ausführung der von der Geschäftsleitung beschlossenen Maßnahmen).

EinfBWL 05-85

Aufbau- und Ablauforganisation

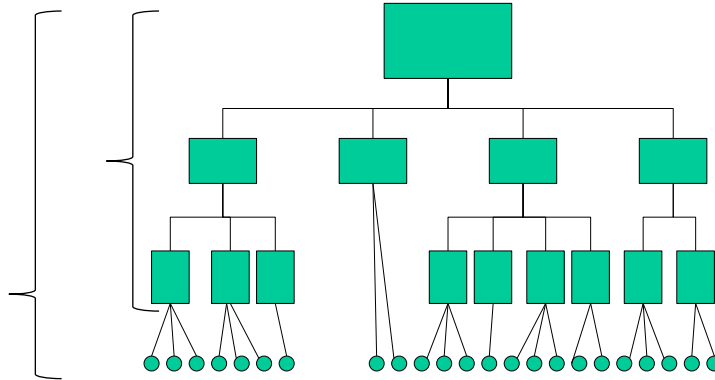
- Die Organisationslehre unterscheidet zwischen der Aufbau- und der Ablauforganisation
- Bei der Aufbauorganisation geht es um die Verknüpfung der organisatorischen Grundelemente (Stellen) zu einer organisatorischen Struktur und einer Beziehung zwischen diesen Elementen (Rangordnung, Leitungsspanne)
 - Befasst sich mit Fragen der Institution; statische Betrachtung.
- Bei der Ablauforganisation handelt es sich um die Ordnung der Handlungsvorgänge (Arbeitsprozesse, Prozessorganisation)
 - Befasst sich mit den Arbeitsabläufen innerhalb des Unternehmens (Institution); dynamische Betrachtung.

EinfBWL 05-86

Zusammenhang von Aufbau- und Ablauforganisation

Aufbau- und Ablauforganisation sind untrennbar miteinander verknüpft.
Sie stellen zwei Betrachtungsweisen einer Organisation dar.

Die Aufbauorganisation wird oftmals als Organigramm dargestellt.



Quelle: in Anlehnung an Wiendahl

EinfBWL 05-87

Zerlegung der Gesamtaufgabe: Aufgabenanalyse

- Voraussetzung für die Bildung der Aufbauorganisation ist die Zerlegung der Gesamtaufgabe eines Unternehmens in einzelne kleine Teilaufgaben (Aufgabenanalyse).
- Ziel der Aufgabenanalyse ist es, eine Aufspaltung in so viele Teilaufgaben zu übernehmen, dass deren Kombination zu Stellen eine sinnvolle Gliederung und Ordnung der betrieblichen Handlungsprozesse ergibt.
- Eine Aufgabe ist eine Vorschrift für menschliches Handeln, somit sind Aufgaben zielgerichtete, nutzenstiftende Tätigkeiten im Unternehmen.
- Mögliche Gliederungen von Aufgaben:
 - nach ihrem Verrichtungsvorgang (z.B. manuell vs. geistig; ausführend vs. leitend)
 - Nach ihrem Objekt (personell, materiell oder immateriell)
 - Nach den zur Verrichtung notwendigen Arbeits- oder Hilfsmitteln
 - Nach dem räumlichen Bezug
 - Nach dem zeitlichen Bezug

EinfBWL 05-89

Beispiel Bäckerei: Aufgabenanalyse

Man stelle sich eine Bäckerei mit diversen Verkaufsfilialen vor.

Bei der Aufgabenanalyse wird untersucht, welche Aufgaben in dem Unternehmen anfallen:

- | | | |
|---|---|--|
| ➤ Brötchenteig mischen | ➤ Rechnungen schreiben | ➤ Azubis das Backhandwerk zeigen |
| ➤ Zutaten einlagern | ➤ Rechnungen anmahnen | ➤ Neue Mitarbeiter/innen einstellen |
| ➤ Brotteig zusammenstellen | ➤ Brötchen im Ofen backen | ➤ Mitarbeiter/innen beurteilen |
| ➤ Brötchenteig kneten | ➤ Brötchen verfeinern (Mohn, Sesam, Körner) | ➤ Mitarbeiter/innen weiterbilden |
| ➤ Brötchen verkaufen | ➤ Brötchen auf die Filialen verteilen | ➤ Spezialaufträge abwickeln (Projekte) |
| ➤ Rohstoffe nachbestellen | ➤ Tägliche Einnahmen erfassen | ➤ Werbung machen für Bäckereien |
| ➤ Rechnungen bezahlen | ➤ Verteilung der Waren | ➤ Mietverträge neu aushandeln |
| ➤ Nachforderungen in die Filialen bringen | ➤ Verkauf Hauptfiliale | ➤ Verkauf in den Filialen |
| ➤ ... | ➤ ... | ➤ ... |

EinfBWL 05-90

Stellenbildung: Aufgabensynthese

- Ziel der Aufgabensynthese ist die Kombination der Teilaufgaben zu arbeitsteiligen Einheiten, sogenannten „Stellen“. Jeder Stelle wird damit ein bestimmter Arbeitsinhalt zugeordnet.
- Stellen sollen für abstrakte Personen definiert sein (keine Festlegung auf eine bestimmte Person – warum?).
- Stellen sind die kleinste organisatorische Einheit innerhalb des Unternehmens.
- Stellen bilden zusammen mit ihren Verknüpfungen untereinander die organisatorische Struktur des Unternehmens.
- Aspekte, die bei der Verteilung der Arbeitsinhalte berücksichtigt werden müssen:
 - Erfahrung und Routine optimal nutzen
 - Optimaler Aufgabenfluss mit geringen Durchlaufzeiten im gesamten Unternehmen
 - Motivation soll positiv beeinflusst werden
- Grundprinzipien der Zuordnung von Teilaufgaben zu Stellen:
 - Arteilung:
 - Mengenteilung:
 - Objektteilung: Aufgaben an gleichen Objekten (Produkten) werden zu einer Stelle zusammengefasst.

EinfBWL 05-91

Erweiterung der Prinzipien der Zuordnung von Teilaufgaben zu Stellen

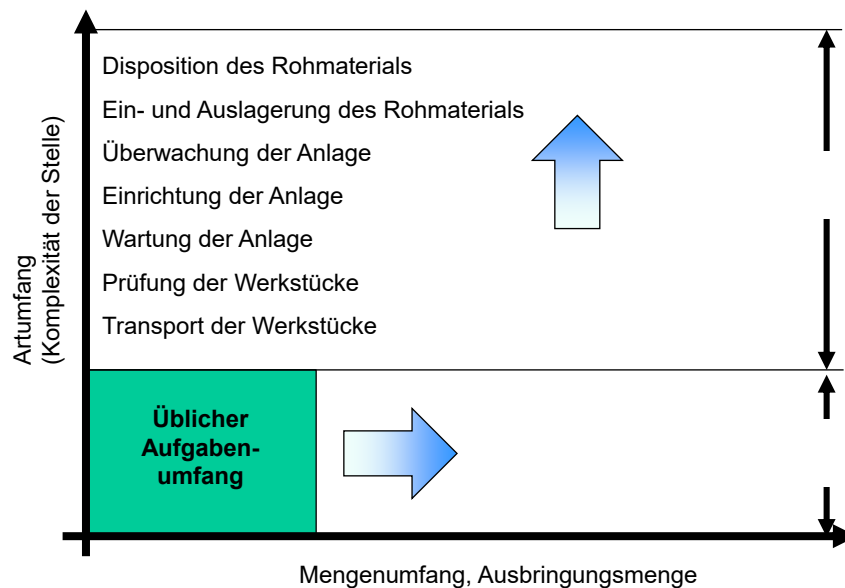
- **Früher:** Starke Arnteilung (Taylorismus), um rationelle Abwicklung zu sichern
Folgen:
 - Mangelnde Motivation/Desinteresse
 - Hoher Krankenstand → Psychische Störungen
- **Heute:** Humanisierung der Arbeit
 - Job enlargement, Arbeitserweiterung: Ausdehnen der Aufgabe auf weitere gleichartige Aufgaben.
 - Job enrichment, Arbeitsbereicherung: Anlagern von vor- und nachgelagerten Aufgaben zu der (Kern-)Stelle.→ beides sind Entwicklungen in Richtung Mengenteilung (s.o.)

In dem Zusammenhang werden auch häufig genannt:

- Job rotation, Arbeitsplatzwechsel: gezielter, regelmäßiger Tätigkeitswechsel eines/r Mitarbeiters/in → siehe Personalführung
- Autonome Arbeitsgruppen: Die Gruppe entscheidet selber, welche Aufgaben in welcher Reihenfolge gemacht werden. → siehe Führungsstile

EinfBWL 05-93

Beispiele für Arbeitsinhalte im Tätigkeitsfeld



EinfBWL 05-94

Beispiel Bäckerei: Ergebnis der Stellenbildung

Aus der Planung der einzelnen Stellen ergibt sich der Stellenplan:

Brötchenproduktion

Vorbereitung
Ofen
Brötchenversuch
Spezialaufträge

Brot- und Kuchenerstellung

Vorbereitung
Ofen
Spezialaufgaben

Buchhaltung

Buchhaltung I
Buchhaltung II
(Filiale KÜN)
Buchhaltung III
(Filiale Neuenstein)

Logistik

Verteilung der
Waren
Verkauf
Hauptfiliale
Verkauf
(Filiale KÜN)
Verkauf
(Filiale Neuenstein)

Welche Orientierung hat hier vorgeherrscht??

Die Zuordnungen der Teilaufgaben wird in Stellenbeschreibungen schriftlich fixiert.

EinfBWL 05-99

Aufgaben, Kompetenz und Verantwortung

- Die einzelnen zu verantwortenden **Aufgaben** müssen in der Stellenbeschreibung zum Ausdruck kommen. Aus der Auflistung der Aufgaben der Stelle leitet sich dann die Kompetenz und die Verantwortung der Stelle (bzw. des Stelleninhabers) ab.
- In der Organisationslehre versteht man unter **Kompetenz**, die der Stelle (bzw. dem/der Stelleninhaber/in) zugeteilten Rechte oder Befugnisse.
- **Verantwortung** kann als die (Haupt-)pflicht einer Stelle (bzw. einer Person) definiert werden, die festgelegten Aufgaben der Stelle zielgerichtet zu erfüllen.
Verantwortungsarten:
 - für Objekte (z.B. Produkte)
 - für andere Stellen (d.h. Instanz)
- Zwischen den Stellen entwickelt sich ein wechselseitiges Abhängigkeitsverhältnis.

EinfBWL 05-101

Rangbildung, Hierarchiebildung

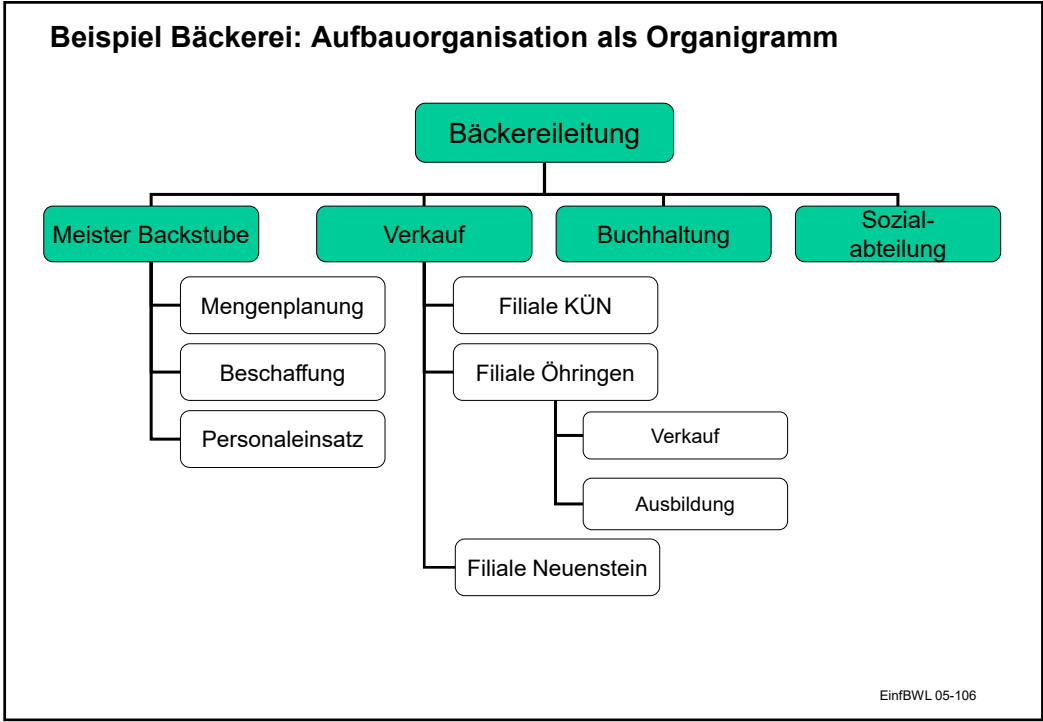
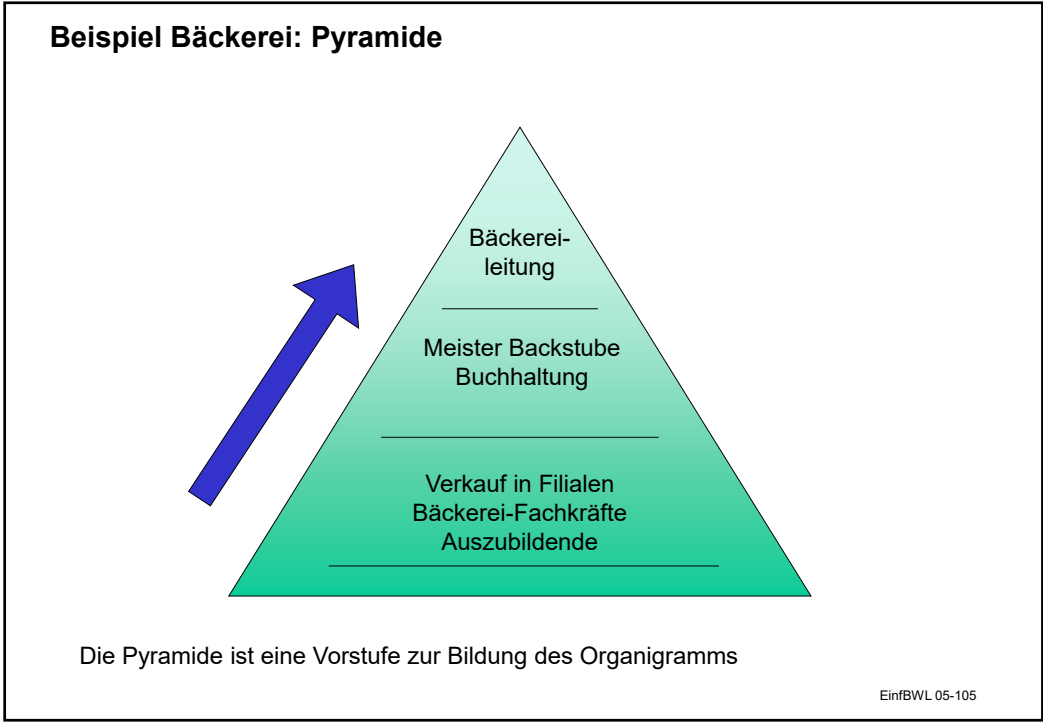
- Ein zu beachtendes Merkmal bei der Aufgabenverteilung ist die Rangbildung (Hierarchiebildung) der Stellen.
- Aufgaben zerfallen in:
 - Ausführungsaufgaben und
 - Leitungsaufgaben
- Werden Leitungsaufgaben zu einer Stelle zusammengefasst, die sich auf die Ausführungsarbeiten mehrerer anderer Stellen beziehen, dann entsteht eine **Instanz**.
- Die Gesamtheit dieser Stellen, also die Instanz selbst und die ihr untergeordneten Stellen bezeichnet man als **Abteilung**.
- Wird im nächsten Schritt z.B. ein Teil der Leitungsaufgaben zu einer Stelle einer ranghöheren Stelle zugeordnet, so entsteht damit eine übergeordnete Instanz und die Gesamtheit dieser Stelle bildet dann die übergeordnete Abteilung.
→ Hierarchiebildung

EinfBWL 05-103

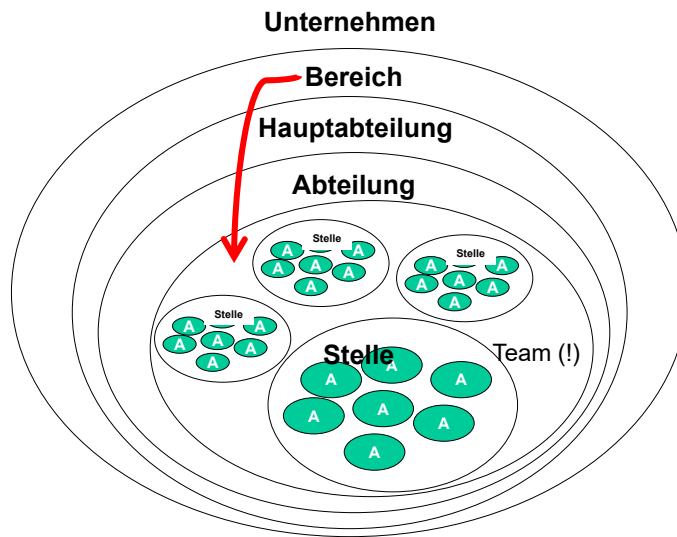
Pyramide der Betriebsorganisation

- Die Zahl der Instanzen (Leitungsbereiche höheren Grades) und damit auch die Zahl der übereinander gelagerten hierarchischen Stufen (Organisationstiefe) hängt von den individuellen Gegebenheiten des Betriebes ab.
- Die Abteilungsgliederung ergibt also das Bild einer Pyramide.
- Über einer großen Zahl von ausführenden Stellen steht eine geringere Zahl von Instanzen.
- An der Spitze der der Pyramide steht die Betriebs- oder Unternehmensführung

EinfBWL 05-104



Begriffe in Unternehmensstrukturen



A = Aufgaben

- Mehrere Aufgaben ergeben eine Stelle (Aufgabenbündel)
- Mehrere Stellen sind ein Team (!)
- Ein oder mehrere Teams (!) sind eine Abteilung
- Ein oder mehrere Abteilungen bilden eine Hauptabteilung
- Ein oder mehrere Hauptabteilungen können zu einem Bereich zusammengefasst werden

EinfBWL 05-107

Leitungsspanne

- Bei der Anzahl der Stellen, die einer Leitung (Instanz) direkt unterstellt sind, spricht man von Leitungs- oder auch Führungsspanne (Kontrollspanne, span of control).
- Sind die Aufgaben im wesentlichen vorgeregelt und treten somit wenig sachliche Probleme auf, so kann sich die Führung einer größeren Zahl von Stellen (Mitarbeitern/innen) widmen.
- Da auf den höheren Stufen der Hierarchie die Fragen der direkten Menschenführung gegenüber sachlichen Fragen zurücktreten, ist die Zahl der einem Leiter der höheren Stufen zu unterstellenden Personen (Leitungsspanne) wesentlich geringer als auf den unteren Stufen.
- Die maximale Leitungsspanne hängt ab von:
 - Der Aufgabenstruktur (z.B. Inhalt, Detaillierung der Vorgaben)
 - Der Autonomie der Mitarbeiter/innen (z.B. Kenntnisse, Erfahrung)
 - Dem Führungsstil des Vorgesetzten (s.o.)
 - Den Kommunikationsmöglichkeiten
 - Den Kontrollmöglichkeiten
- Wertebereich:
 - 3 bis 7 (20) Stellen (Goossens)
 - max. 30 Stellen, wenn direkte Ausführungsstellen (Richter)
 - max. 7 Instanzen (Richter)
- Bei 12 unterstellten Vollzeitmitarbeitern/innen und zwei Teilzeitkräften hat die Führungskraft eine Leitungsspanne von 14.

EinfBWL 05-108

Gliederung der Veranstaltung „Einführung Betriebswirtschaftslehre“

- 5. Personal
 - 5.1 Grundlagen
 - 5.2 Bereitstellung des Personals
 - 5.2.1 Personalplanung
 - 5.2.2 Personalbeschaffung, Personalauswahl
 - 5.3 Personaleinsatz, Personalführung
 - 5.4 Personalbetreuung, Personalentwicklung
 - 5.5 Personalfreisetzung
 - 5.6 Organisation
 - 5.6.1 Aufbau- und Ablauforganisation
 - 5.6.2 Grundlegende Formen der Aufbauorganisation**
 - 5.6.3 Arbeitszeit, -ort
 - 5.7 Personalbeurteilung
 - 5.8 Arbeitsbewertung
 - 5.9 Entlohnung

EinfBWL 05-110

Grundlegende Formen der Aufbauorganisation

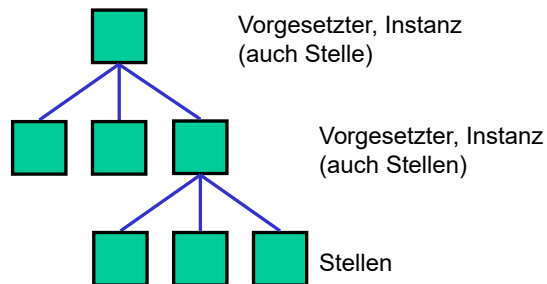


Folgende „klassische“ Formen der Aufbauorganisation sind bekannt:

- Liniensystem
- Stab-Liniensystem
- Spartenorganisation
- Matrixorganisation

EinfBWL 05-111

Einlinienprinzip



Vorteile

- klare und einfache instanzielle Zuordnung
- straffe Leitung möglich
-

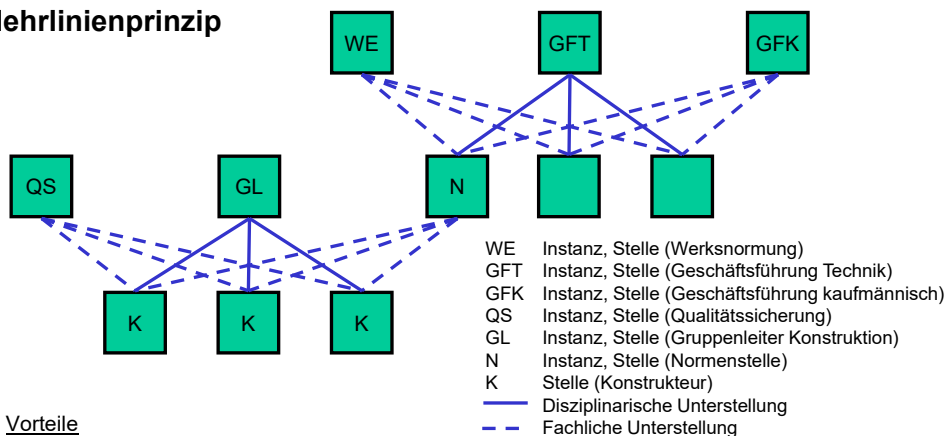
Nachteile

- alle Entscheidungen des unterstellten Bereichs müssen von der Instanz (Vorgesetzten) getroffen werden → Gefahr der quantitativen und qualitativen Überforderung
- neigt zu extremer Instanzenbreite und –höhe
-

Quelle: Nach Richter

EinfBWL 05-113

Mehrlinienprinzip



Vorteile

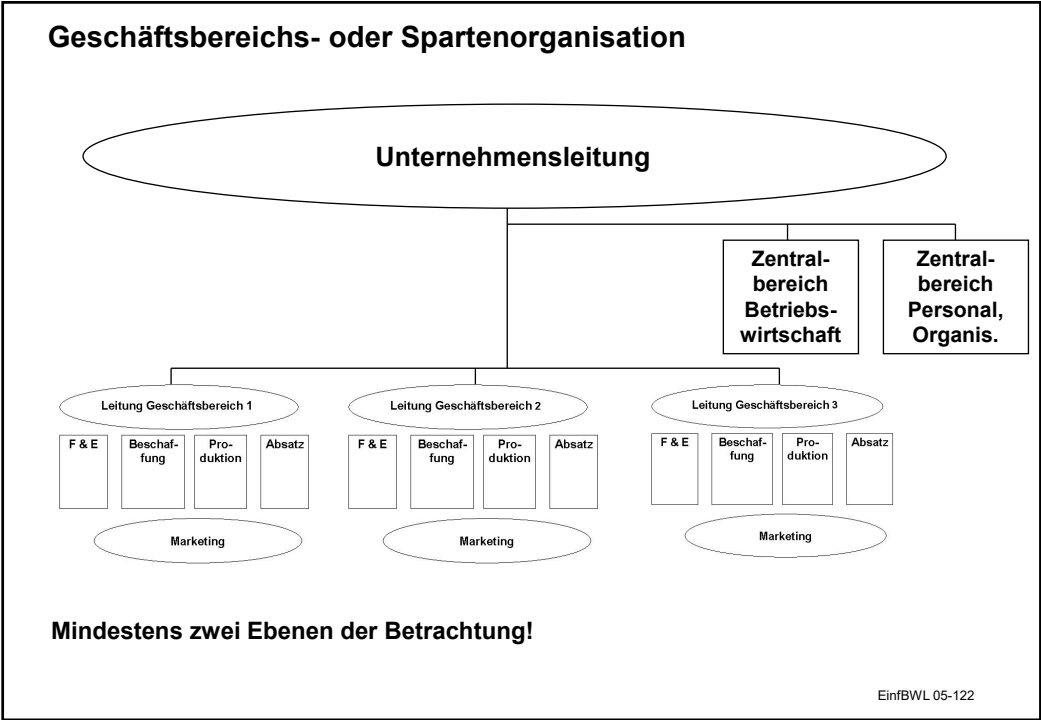
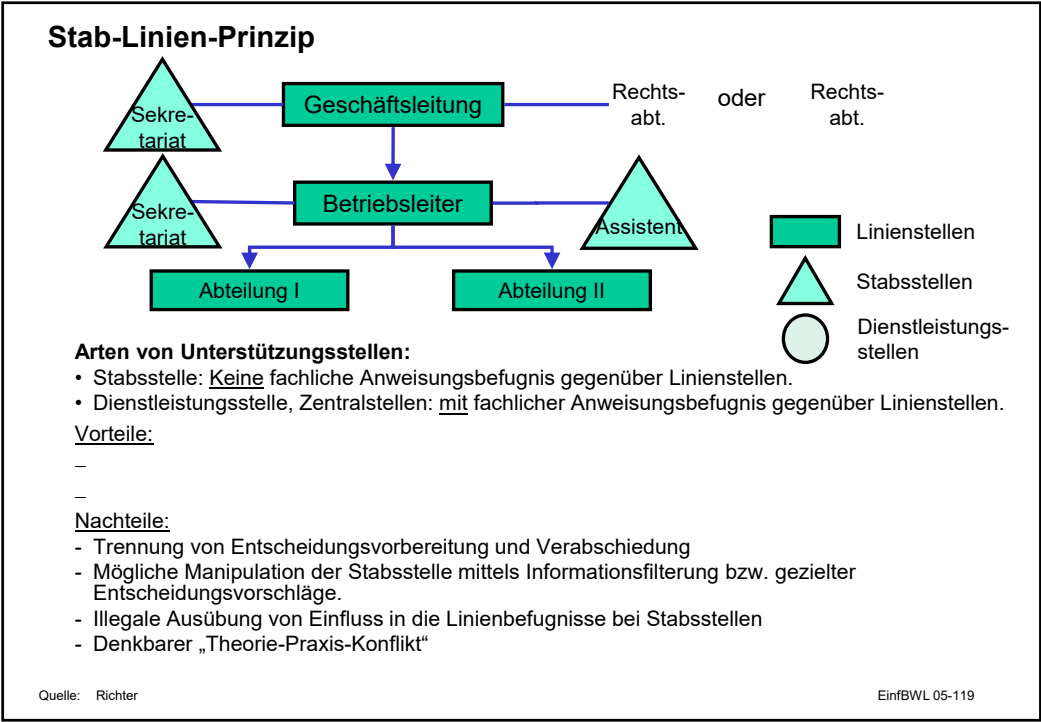
- vertieftes Spezialwissen der jeweiligen Instanz in seiner Teilfunktion
-

Nachteile

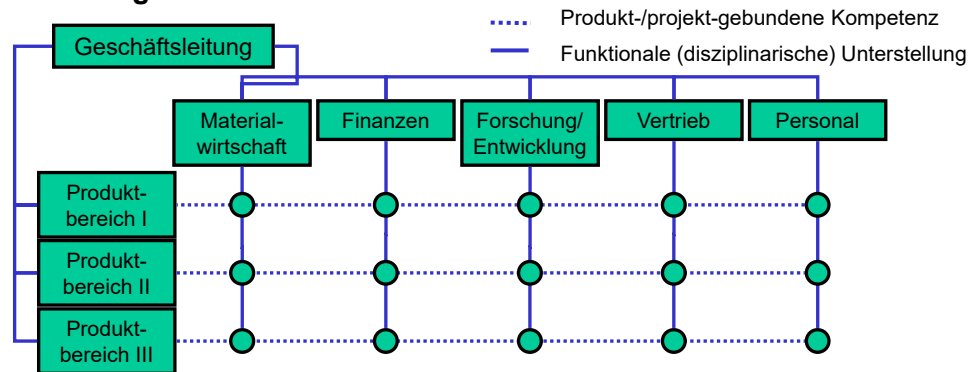
- schwieriger zu definierende und zu praktizierende Abgrenzungen in den Aufgaben, Befugnissen (Kompetenzen) und Verantwortlichkeiten zwischen den Leitungsinstanzen
- Konflikte bei der nachgeordneten Stelle (Instanz) im Falle widersprüchlicher Weisungen seitens der (beiden) Instanzen.
-

Quelle: Nach Richter

EinfBWL 05-115



Matrix-Organisation



Vorteile:

Nachteile:

- Die gleichzeitige Zuständigkeit zweier Entscheidungsträger kann bei Entscheidungen zu Spannungen und Reibungsverlusten führen → Personalführung!

Quelle: nach Richter

EinfBWL 05-124

Gliederung der Veranstaltung „Einführung Betriebswirtschaftslehre“

5. Personal

5.1 Grundlagen

5.2 Bereitstellung des Personals

5.2.1 Personalplanung

5.2.2 Personalbeschaffung, Personalauswahl

5.3 Personaleinsatz, Personalführung

5.4 Personalbetreuung, Personalentwicklung

5.5 Personalfreisetzung

5.6 Organisation

5.6.1 Aufbau- und Ablauforganisation

5.6.2 Grundlegende Formen der Aufbauorganisation

5.6.3 Arbeitszeit, -ort

5.7 Personalbeurteilung

5.8 Arbeitsbewertung

5.9 Entlohnung

EinfBWL 05-128

Arbeitszeitgestaltung

Der zeitliche Einsatz bedingt einerseits die Qualität und Quantität der Leistung und berührt andererseits die persönlichen Interessen des Arbeitnehmers.

- Klassische Arbeitszeitregelungen werden beschrieben durch:
 - Uniformität der Arbeitszeitbedingungen
 - Gleichzeitigkeit der Anwesenheit aller Mitarbeiter/innen
 - Pünktlichkeit
 - Fremdbestimmtheit der Arbeitszeit
 - Gleichheit von Arbeitszeit und Betriebszeit
- Gestaltungselemente:
 - Chronologische Dimension: Lage der Arbeitszeit
 - Chronometrische Dimension: Dauer der Arbeitszeitund Mischformen aus Lage und Dauer der Arbeitszeit

Warum ändert sich die Arbeitszeitgestaltung?

EinfBWL 05-129

Gründe für die Veränderung der Arbeitszeiten und -orte

Sozio-ökonomische Einflussfaktoren

- Wertewandel: Lösung von der Fremdbestimmtheit der Arbeitszeit, insbesondere starren Arbeitszeitstrukturen

Technischer Fortschritt

- Vermehrte „Distanzarbeit“ ohne Präsenz im Unternehmen möglich.
- Maschinen können „nachlaufen“ oder komplett mannlos arbeiten → „Geisterschichten“.

Demographische Einflussfaktoren

- Zunahme des Anteils an älteren Menschen oder Kindern, die zu Hause gepflegt oder beaufsichtigt werden müssen
→ Anwesenheit zu Hause „Home-Office“ mit sehr variable Arbeitszeiten

Wirtschaftliche Einflussfaktoren

- Wettbewerb der Unternehmen bezüglich (Fach)-Arbeitskräften → „Arbeitskräftenot“
- Kapitalintensität
- Konjunktur

EinfBWL 05-130

Homeoffice (1/2)

In der Regel ist Homeoffice-Tätigkeit (Arbeitsort) mit flexiblen Arbeitszeiten gepaart.

Eine gesetzlich verankertes Recht auf Homeoffice gibt es in Deutschland nicht.

An vielen Arbeitsplätzen kein Homeoffice möglich:

- Dienstleistungen: Pflege, Hotels, Restaurants
- Handel
- Montagearbeiten ...

Zurzeit bieten mehr als 60% aller Unternehmen und auch die öffentliche Verwaltung Homeoffice-Regelungen an.

Typische Umfänge:

- 1 – 3 Tage im Homeoffice und 2 – 4 Tage im Unternehmen (gerne freitags).
- Ca. 6 - 7 Tage pro Monat Homeoffice

In kleineren Unternehmen (< 50 MA) weniger Homeoffice als in größeren Unternehmen anzutreffen.

→ Anzahl der Arbeitsplätze im Unternehmen, insbesondere Büroarbeitsplätze

Quelle: Zahlen: ifo und Randstad

EinfBWL 05-131

Homeoffice (2/2)

Wenn Homeoffice per Betriebsvereinbarung (BV) mit Betriebsrat (BR) vereinbart wurde, so muss die BV mit dem BR verhandelt werden.

Aktuell: Return-to-office: Unternehmen wollen Mitarbeiter zur Anwesenheit im Unternehmen verpflichten. Begründungen:

- Kommunikation zwischen den Mitarbeitern (soziale Interaktion)
- Videokonferenz-Fatigue
- Einlernen neuer Mitarbeiter

- Aber: Mitarbeiter/innen sehen mobile und flexible Arbeit überwiegend als enormen Zugewinn und möchten ungern darüber verhandeln.

→ Coffee Badging:

→



EinfBWL 05-132

Gesetzliche Regelungen zur Arbeitszeit I

Der Arbeitgeber ist auf Grund seines **Direktionsrechts** berechtigt, Zeit, Ort und Art der von den Mitarbeitern/innen zu erbringenden Arbeitsleistung festzulegen. Die Schranken des Direktionsrechts ergeben sich aus Gesetz, Tarifvertrag, Betriebsvereinbarung oder Arbeitsvertrag. Der Betriebsrat hat ein Mitspracherecht bei Einführung, Abbau, Änderung und Ausgestaltung aller Arbeitszeitformen.

Das **Arbeitszeitgesetz** (ArbZG) enthält Regelungen zur täglichen Höchstarbeitszeit. Jedoch enthält das ArbZG sehr viele Ausnahmen und Verweise auf Tarifverträge.

Grundsätzlich gehören Pausen nicht zur Arbeitszeit (§ 2 Abs. 1).

Die Arbeitszeit darf auf über 10 Stunden pro Werktag verlängert werden. Die betroffenen Arbeitnehmer/innen dürfen durch Zeitausgleich jedoch innerhalb von 12 Monaten eine durchschnittliche Wochenarbeitszeit von 48 Stunden nicht überschreiten (§ 7 Abs.1).

Alternativ können die **Tarifvertragsparteien** vereinbaren, die tägliche Arbeitszeit auf mehr als 8 Stunden ohne Zeitausgleich zu verlängern. Eine Wochenarbeitszeit von über 48 Stunden wäre somit möglich. Wegen der hohen gesundheitlichen Belastung, die diese langen Arbeitszeiten mit sich bringen, muss der/die Arbeitnehmer/in dieser Regelung schriftlich zustimmen. Verweigert oder widerruft er/sie seine/ihre Zustimmung, dürfen ihm daraus keine Nachteile entstehen.

Quelle: nach Arbeitszeitgesetz

EinfBWL 05-134

Gesetzliche Regelungen zur Arbeitszeit II

Die Mitarbeiter/innen dürfen nicht länger als 6 Stunden ohne **Ruhepause** arbeiten (§ 4). Bei einer Arbeitszeit zwischen 6 und 9 Stunden muss eine Pause von 30 Minuten und bei einer Arbeitszeit von mehr als 9 Stunden eine Pause von 45 Minuten gewährt werden. Die Ruhepause gehört nicht zur Arbeitszeit. Nach Ende der Arbeitszeit muss dem/der Mitarbeiter/in grundsätzlich 11 Stunden ununterbrochene Ruhezeit gewährt werden (§ 5 Abs. 1).

In Notfällen (z.B. Überschwemmung, Brand usw.) kann der Arbeitgeber vorübergehend von den Arbeitszeitschriften abweichen.

Im ArbZG sind vielfältige Ausnahmen benannt. Z. B.:

- Arbeitszeiten in Bäckereien
- Krankenhäuser, Not- und Rettungsdienste
- Gaststätten, Hotels
- Sport und in Freizeit-, Erholungs- und Vergnügungseinrichtungen, z.B. Orchester, Theater
- Energie- und Wasserversorgungsbetrieben
- Landwirtschaft
- Luftfahrt
- u.a.m. → Aushöhlung der ArbZG

Quelle: nach Arbeitszeitgesetz

EinfBWL 05-135

Formen flexibler Arbeitszeitgestaltungen I	
Modellbezeichnung	Kurzbeschreibung
Gleitende Arbeitszeit	Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit können von den Mitarbeitern/innen innerhalb eines bestimmten Rahmens frei bestimmt werden. Typisch: <ul style="list-style-type: none">• Arbeitsbeginn zwischen 7.00 und 9.00 Uhr• Kernarbeitszeit, in der alle Mitarbeiter/innen (körperlich/virtuell) anwesend sein müssen von 9.00 bis 15.00 Uhr• Arbeitsende zwischen 15.00 und 18.00 Uhr).
→ Homeoffice	
Flexible Arbeitszeit	Der Arbeitnehmer arbeitet zu den von selbst festgelegten Zeiten. Dazu ist eine Arbeitszeiterfassung (z.B. Selbstaufschrieb, automatischer Aufschrieb durch Maschinen o.ä.) notwendig, um die Einhaltung der Arbeitszeitgrenzen zu dokumentieren.
→ Homeoffice	
Schichtarbeit	Durch zeitlich versetzte Arbeitszeit werden die Betriebszeiten über die normale Tagesarbeitszeit (von 8 Stunden) hinaus (u.U. auf 24 Stunden täglich) erhöht. Häufig in Form von 8-Stunden-Schichten, teilweise auch mit verlängerter (z.B. als 12-Stunden-Schicht) oder verkürzter Dauer (z.B. als 6-Stunden-Schicht).
Saisonarbeit	Ungleiche Verteilung der jährlichen Arbeitszeit auf bestimmte Monate bzw. Jahreszeiten.

EinfBWL 05-136

Formen flexibler Arbeitszeitgestaltungen II	
Modellbezeichnung	Kurzbeschreibung
Teilzeitarbeit (Job Sharing)	Vom Umfang her wird eine geringere als die tariflich übliche Arbeitszeit mit dem Arbeitnehmer vereinbart. Hinsichtlich der Lage und Dauer der Arbeitszeit sind viele Varianten denkbar.
Sabbatical (Langzeiturlaub)	Sonderurlaub für mehrere Monate (oder Jahre), z.B. zur Weiterbildung, Wahrnehmung sozialer Engagements. Die Grundlage für diese Auszeit bietet das Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG), das eine flexible Gestaltung der Arbeitszeit erlaubt. Voraussetzung für die Anwendung ist allerdings eine Betriebsgröße von mehr als 15 Mitarbeitern/innen und eine bisherige Beschäftigungsdauer von mehr als 6 Monaten. Aus dem TzBfG leitet sich kein gesetzlicher Anspruch ab. Ein Sabbatical kann durch den/die Vorgesetzte/n jederzeit aus betrieblichen Gründen abgelehnt werden.
Gleitender Übergang in den Ruhestand	Stufenweise verringerte tägliche Arbeitszeit für ältere Mitarbeiter/innen bis zum vollständigen Ausscheiden aus dem Arbeitsleben.

EinfBWL 05-137

Aktuelle Diskussionen zur Arbeitszeit

Aktuell (2/24):

35 Stunden-Woche für Lokführer?

- Tarifkonflikt zwischen den Tarifparteien (vgl. Kap. 2)
Gewerkschaft (GDL) – Unternehmen (Deutsche Bahn AG, Haustarifvertrag).

4-Tage-Woche:

- Fachkräftemangel zwingt Unternehmen attraktive Angebote für Mitarbeiter zu machen
- Erste Versuche bei Handwerksunternehmen

EinfBWL 05-138

Gliederung der Veranstaltung „Einführung Betriebswirtschaftslehre“

5. Personal

5.1 Grundlagen

5.2 Bereitstellung des Personals

5.2.1 Personalplanung

5.2.2 Personalbeschaffung, Personalauswahl

5.3 Personaleinsatz, Personalführung

5.4 Personalbetreuung, Personalentwicklung

5.5 Personalfreisetzung

5.6 Organisation

5.6.1 Aufbau- und Ablauforganisation

5.6.2 Grundlegende Formen der Aufbauorganisation

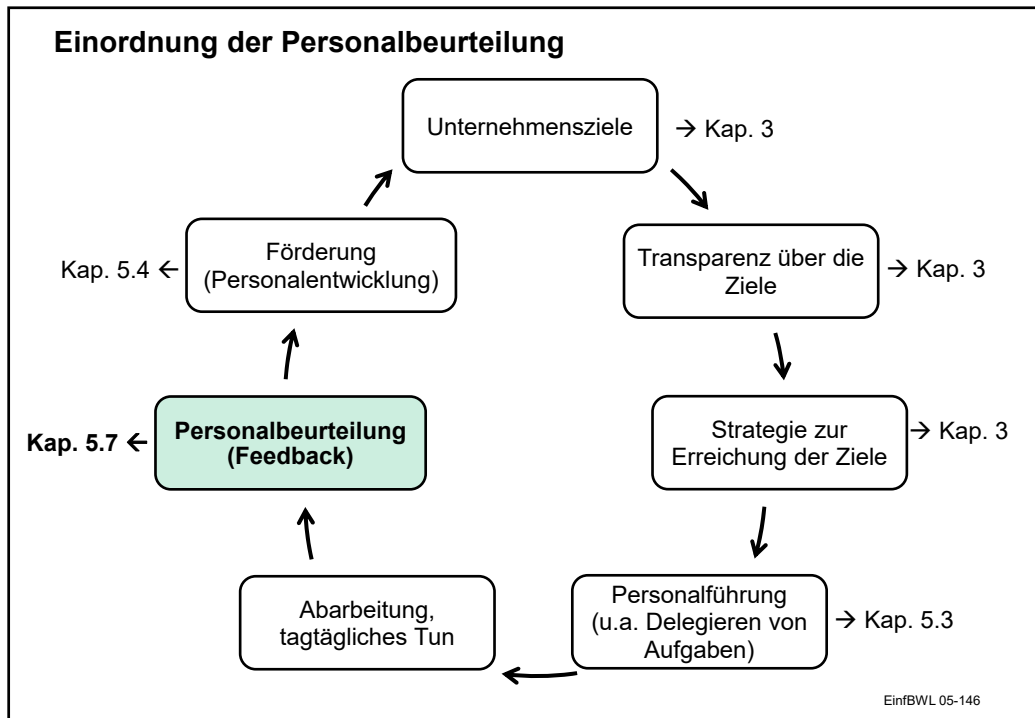
5.6.3 Arbeitszeit, -ort

5.7 Personalbeurteilung

5.8 Arbeitsbewertung

5.9 Entlohnung

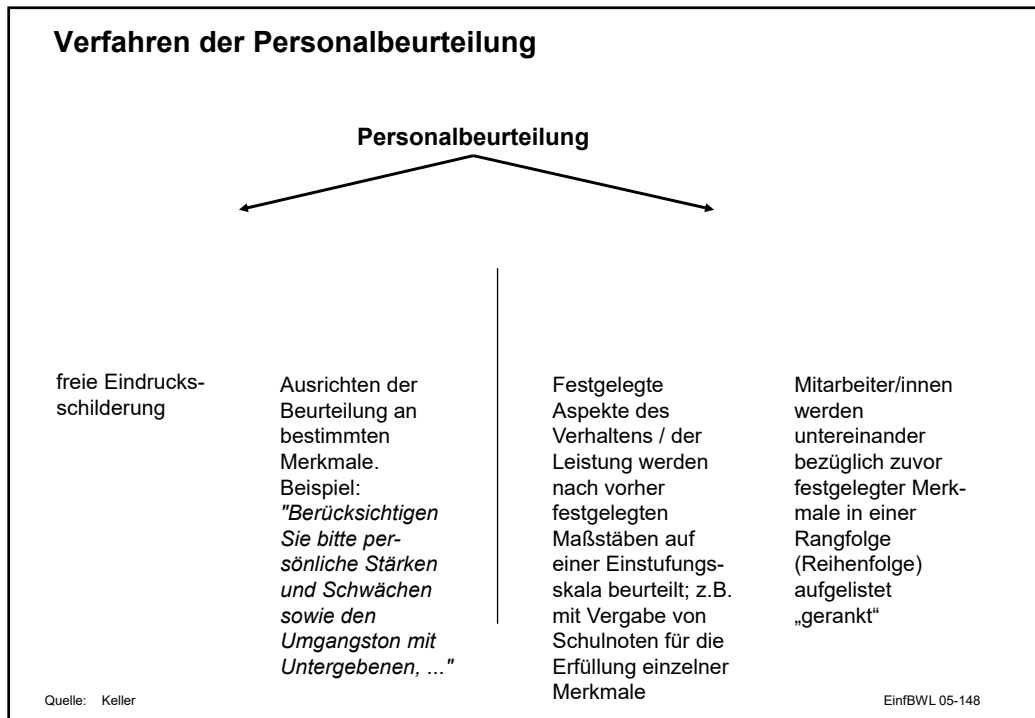
EinfBWL 05-145



Personalbeurteilung

- Weder Anerkennung noch Kritik, weder Personaleinsatz noch Personalentwicklung sind ohne eine Meinungsbildung über Leistung und Arbeitsverhalten des einzelnen, also ohne eine Personalbeurteilung möglich.
- Personalbeurteilungen bedürfen eines Beurteilungsverfahrens, an dem sich die Beteiligten orientieren können. Dabei muss sich das Verfahren nach bestimmten Vorgaben richten (Verfahren, vorgeschriebener Turnus, einheitliche quantitative und/oder qualitative Beurteilungskriterien, etc.).
- Das Ergebnis einer Personalbeurteilung wird regelmäßig in einem Beurteilungsbogen festgehalten. Sinnvollerweise wird der Beurteilungsbogen von beiden Beteiligten unterschrieben.
- Die Relevanz einer qualifizierten Beurteilung für das Unternehmen wie auch für den/die einzelne/n Mitarbeiter/in ist sehr groß (→ Entgelt, Aufstieg usw.).
- Im Idealfall sollten die Beurteilenden (z.B. Vorgesetzte) durch entsprechende Seminare gezielt auf die Beurteilungssituation hin geschult werden.

EinfBWL 05-147



Gliederung der Veranstaltung „Einführung Betriebswirtschaftslehre“

- 5. Personal
 - 5.1 Grundlagen
 - 5.2 Bereitstellung des Personals
 - 5.2.1 Personalplanung
 - 5.2.2 Personalbeschaffung, Personalauswahl
 - 5.3 Personaleinsatz, Personalführung
 - 5.4 Personalbetreuung, Personalentwicklung
 - 5.5 Personalfreisetzung
 - 5.6 Organisation
 - 5.6.1 Aufbau- und Ablauforganisation
 - 5.6.2 Grundlegende Formen der Aufbauorganisation
 - 5.6.3 Arbeitszeit, -ort
 - 5.7 Personalbeurteilung
 - 5.8 Arbeitsbewertung**
 - 5.9 Entlohnung

EinfBWL 05-153

Arbeitsbewertung

Die Bewertung der Arbeit (Arbeitsbewertung) ist Voraussetzung für die Einordnung in Tarifgruppen und für das Herstellen einer Entgeltgerechtigkeit.

Verfahren der Bewertung

Summarisch

Analytisch

Beruh auf der Annahme, dass jede einzelne Aufgabe eines/r Mitarbeiters/in untrennbarer Bestandteil der gesamten Tätigkeit ist. So wird nicht jede Anforderung einzeln sondern die Tätigkeit als Einheit - pauschal - bewertet.

Art der Quantifizierung	Verfahren der Bewertung	
	Summarisch	Analytisch
Reihung (Ranking)		
Einordnen in Stufen		

EinfBWL 05-154

Gliederung der Veranstaltung „Einführung Betriebswirtschaftslehre“

5. Personal

5.1 Grundlagen

5.2 Bereitstellung des Personals

5.2.1 Personalplanung

5.2.2 Personalbeschaffung, Personalauswahl

5.3 Personaleinsatz, Personalführung

5.4 Personalbetreuung, Personalentwicklung

5.5 Personalfreisetzung

5.6 Organisation

5.6.1 Aufbau- und Ablauforganisation

5.6.2 Grundlegende Formen der Aufbauorganisation

5.6.3 Arbeitszeit, -ort

5.7 Personalbeurteilung

5.8 Arbeitsbewertung

5.9 Entlohnung

EinfBWL 05-167

Entgeltgerechtigkeit

Entgeltgerechtigkeit hat 3 Aspekte:

1. **Anforderungsgerechtigkeit:** „wer schwierigere Arbeit leistet, soll besser bezahlt werden“. Die einzelnen Anforderungen (Ausbildung, Erfahrung, Kraft etc.) sollen als Summe in ihrer Relation dem gezahlten Entgelt entsprechen. Problem: Gewichtung der Faktoren
→ Arbeitsbewertung, Kap. 5.8
2. **Leistungsgerechtigkeit:** „wer bessere Leistung bringt/mehr arbeitet, soll besser bezahlt werden“. Einfluss der Leistung auf die Entlohnung. Allein das Erfüllen der Anforderungen bringt noch keine Leistung.
→ Personalbeurteilung, Kap. 5.7
3. **Sozialgerechtigkeit:**

Manchmal auch noch:

4. **Verhaltensgerechtigkeit:**

EinfBWL 05-168

Entgelt

- Entgelte beinhalten häufig nicht nur eine Grundvergütung, sondern darüber hinaus zusätzliche Vergütungen
- Zu den Grundvergütungen zählen Entgeltformen wie Gehalt, Zeit-, Akkord- und Prämienlohn.
- Zusätzliche Vergütungen dagegen sind Lohn- und Gehaltszuschläge, Sonderzahlungen, Provisionen, Pensumentgelte, *(Jahres-)Prämien*, Tantiemen oder Gewinnbeteiligungen. Diese sind i.d.R. vertraglich vereinbart, d.h. nicht tariflich abgesichert. Sie beruhen zum Teil auf Personalbeurteilungen.
- Zahlung von Entgelt ohne Arbeitsleistung:
 - Urlaub, Krankheit, Schwangerschaft, bei persönlicher Verhinderung des Beschäftigten nach BGB, etc.
 - Alles immer gesetzlich geregelt
- Brutto- und Nettoabrechnung:
 - Bruttoabrechnung: Bruttoentgelt für eine Periode.
 - Nettoabrechnung: Entgelt unter Berücksichtigung der vorgeschriebenen individuellen Abzüge (z.B. Lohnsteuer, Kirchensteuer und Sozialversicherungsbeiträge).

EinfBWL 05-170

Entgeltformen



Hinsichtlich der kurz- und langfristigen Wirkung der Entgeltzahlung sind in Abhängigkeit von der Tätigkeit bzw. den Aufgaben unterschiedliche Entgeltformen entwickelt worden.

Grundformen:

- **Zeitlohn (Gehalt)**
- **Akkordlohn**
- **Prämienlohn**

EinfBWL 05-171

Zeitlohn I

- Entlohnung erfolgt durch einen bestimmten Geldbetrag pro Zeiteinheit (idR Monatsgehalt).
- Grundlage zur Bestimmung des Zeitlohns ist eine anforderungsabhängige Arbeitsbewertung → s.o.
- Höhe des Zeitlohns → Tarifvertrag → s.u.
- Besonderheiten:
 - Zeitlohn (Grundentgelt) ist kurzfristig leistungsunabhängig. Anpassung erfolgt langfristig über Entgelterhöhung bzw. verzögerte Entgelterhöhung.
 - Es muss davon ausgegangen werden, dass der Zeitlohn die Leistung berücksichtigt und positiv beeinflusst.
- Anwendungsbereiche:
 - Geistige Arbeit
 - Arbeiten außerhalb jeglicher Routine (Reparatur, Service...)
 - Hohe Genauigkeit oder Verantwortung bei der Produktion
 - Arbeit mit empfindlichen und teuren Werkzeugen
 - Wenn Akkordlohn verboten ist (Mutterschutz, Jugendschutz)
- Beurteilung:

EinfBWL 05-173

Exkurs: Tarifverträge I

Anknüpfend an Kap 2.3 Unternehmenszusammenschlüsse – Tarifpartner

Tarifverträge dienen der Realisierung der Entgeltgerechtigkeit

- Werden in Tarifaufonomie zwischen Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften ausgehandelt („Tarifpartner“, siehe Kap. 2).
- Der Tariflohn bildet die Untergrenze der Entgelthöhe in den Lohnstufen.

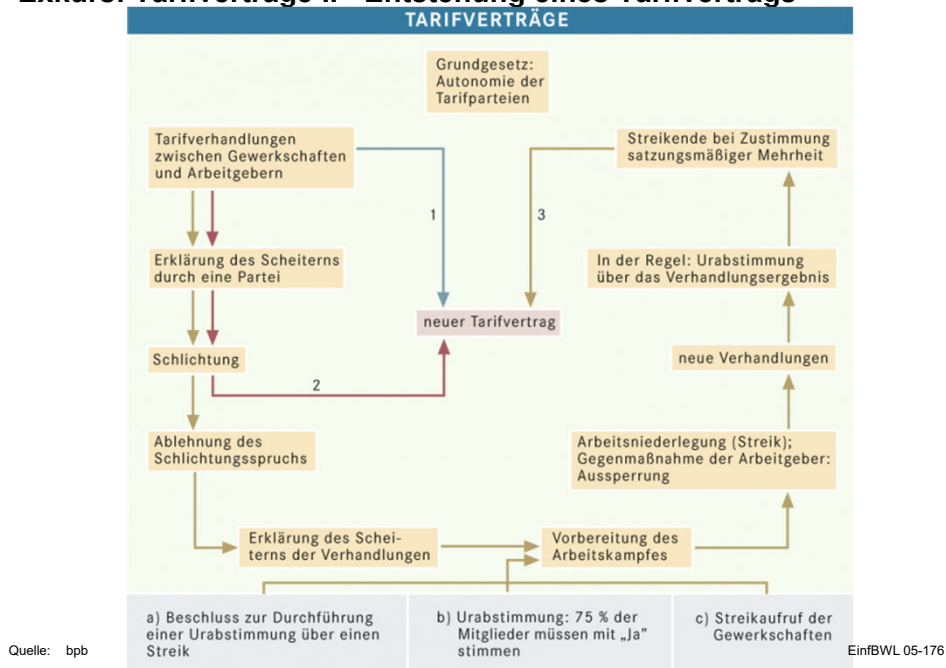
Anwendung:

- Gültig nur für Mitglieder der Tarifparteien
- Aber Konsens: keine Nicht-Anwendung bei Nicht-Mitgliedern

- Pro Unternehmen mehr als ein Tarifvertrag möglich!
(Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts)

EinfBWL 05-175

Exkurs: Tarifverträge II - Entstehung eines Tarifvertrags



Exkurs: Tarifverträge III

Arten von Tarifverträgen:

- Manteltarifverträge:
grundsätzliche Normen (z.B. Tarifgebiete) bezüglich Einstellung, Entlassung, Betriebsrat, Sozialeinrichtungen Erholungs- und Sonderurlaub, vorübergehende Freistellungen, Zuschläge für Mehr-, Nacht- und Schichtarbeit, Arbeitsbedingungen und Bestimmungen zum Rationalisierungsschutz. . . . Laufzeit i.d.R. mehrere Jahre.
- Lohn- und Gehaltsrahmentarifverträge:
Festlegung der Lohn- bzw. Gehaltsgruppen und Definition der Gruppenmerkmale. Außerdem sind hier Regelungen zur Leistungsentlohnung getroffen. (z.B. ERA). Laufzeit i.d.R. mehrere Jahre.
- Lohn-, Gehalts- und Entgelttarifverträge:
Höhe der tariflichen Grundvergütung in Form von Lohn-, Gehalts- bzw. Entgelttabellen für die Gruppen des Rahmentarifs festgelegt. Laufzeit i.d.R. ein Jahr.
- Sonstige Tarifverträge und Absicherungs- und Rationalisierungsschutzabkommen
Häufig werden zu einzelnen Bestimmungen gesonderte Tarifverträge abgeschlossen, die normalerweise im Manteltarifvertrag geregelt werden, wie z.B. Tarifverträge über Urlaub und Urlaubsgeld, Arbeitszeitregelungen, vermögenswirksame Leistungen, Jahressonderzahlungen usw.
- Haustarifverträge für sehr große Unternehmen: Volkswagen, Deutsche Bahn, ...

Quelle: DGB

EinfBWL 05-177

Exkurs: Tarifverträge IV – Öffnungsklauseln, Tarifflicht

Wenn einzelne Unternehmen im Schwierigkeiten sind, können Öffnungsklauseln eingesetzt werden.

Öffnungsklauseln in Tarifverträgen:

- abweichend vom Tarifvertrag
- auf betrieblicher Ebene
- spezielle Vereinbarungen (z.B. längere Arbeitszeit, andere Urlaubsregelung usw.).
- Aber immer nur im Rahmen der Gesetze!

→ Gewerkschaften verlieren an Einfluss zu Gunsten der Betriebsräte

Tarifverträge passen nicht in allen Unternehmen (z.B. StartUps)

Möglichkeiten zur Reaktion der Unternehmen:

- Austritt aus dem Arbeitgeberverband (Tarifflicht)
- Wechsel in die OT-Mitgliedschaft des Arbeitgeberverbands („Ohne Tarifbindung“)
- Wechsel in einen anderen Arbeitgeberverband
- Kündigung von Haustarifverträgen (ggf. auch außerordentlich)
- Abschluss eines (neuen) Haustarifvertrags
- Abschluss eines firmenbezogenen Verbandstarifvertrags

→ Reaktion der Mitarbeiter/innen?

→ **Wenn kein Tarifvertrag: wie Gehalt festlegen?**

Quelle: DGB

EinfBWL 05-178

Akkordlohn I

- Bemessungsgrundlage des Lohns ist alleine die quantitative (mengenmäßige) Leistung.
- Besonderheiten:
 - Kurzfristige Leistungsschwankungen → Lohn
 - Bezugsgröße für Akkordlohn: „Normalleistung“ → PM I, Kap. 7
 - Mindestlöhne legen die Untergrenze (= Zeitlohnbestandteil) fest.
 - Nur in den Entgeltgruppen 1 – 4: Sockelbetrag (= Akkordrichtsatz) entspricht einem Prozentsatz (z.B. 105 %) des Grundentgelts (Zeitlohns). → Tarifvertrag
- Anwendungsbereiche:
 - Routinearbeit, insbesondere manuelle Arbeiten
 - Akkordreife: Arbeitsergebnis muss durch den/die Mitarbeiter/in voll beeinflussbar sein!
- Formen:
 - Zeitakkord:
 - Vorgabezeit pro Stück
 - Lohn = Lohn pro Zeiteinheit + Vorgabezeit * produzierte Menge pro Zeiteinheit
 - Geldakkord:
 - Geldbetrag pro Stück
 - Lohn = Lohn pro Zeiteinheit + Geldbetrag pro Stück * produzierte Menge
- Beurteilung:

EinfBWL 05-184

Prämienlohn I

- Auf der Basis eines Grundlohnes (Zeitlohn) werden Prämien für mehrere Leistungskomponenten (immer mehr als eine) bezahlt.
- Mögliche Leistungskomponenten für Prämien:
 - Mengen
 - Qualität
 - Anwesenheit
 - Materialeinsparung → Kosteneinsparung
 - Termintreue
 - usw. nach betrieblichen Erfordernissen
- Anwendungsbereiche:
 - Hochqualifizierte Montagearbeiten
 - Bei hohen Anforderungen an die Genauigkeit
 - Reparaturarbeiten
 - Kaufmännische Arbeiten (z.B. Zielerreichung)
 - Dispositive Tätigkeiten
- Beurteilung:

EinfBWL 05-187

Weitere Entlohnungsformen I

Pensumlohn:

- Vereinbarung eines bestimmten Entgelts für spezifische zukünftige Arbeitsleistung (Pensum)
- Zeitlich begrenzte Dauer (Tage, Wochen, Monate)
- Vorteil: Stabile Löhne als Vorteil für Arbeitgeber und Arbeitnehmer.

Polyvalenzlohn:

- Bezahlung nur nach Qualifikationen
- Anreiz für alle Mitarbeiter/innen, ihre Qualifikationen kontinuierlich zu verbessern.
- Für den Arbeitgeber ist ein flexiblerer Einsatz der Mitarbeiter/innen möglich.
- welche Qualifikationen werden entlohnt?

Quelle: Keller

EinfBWL 05-189

Weitere Entlohnungsformen II

• **Gewinnbeteiligung (Tantieme, Gratifikation, Jahresprämie, Erfolgsbeteiligung):**

- Auszahlung eines Anteils vom Gewinn an die Mitarbeiter/innen in Geld oder als Aktien oder Altersvorsorge oder Mischformen
- Steuerlich handelt es sich um Lohnzahlung → Versteuern!
- Meist bei größeren Unternehmen
- Zur Arbeitskräftesicherung eingesetzt

Beispiele 2022: Audi: 8.500 Euro; BMW: 9.000 Euro (plus 1.200 Euro zusätzlich für Betriebsrente); Mercedes: bis zu 7.300 Euro; Opel: 2.000 Euro; Porsche: 9.050 Euro; Volkswagen: 3.630 Euro

• **Kapitalbeteiligung (Belegschaftsaktien):**

- Mitarbeiter/innen werden am Unternehmen (vergünstigt) beteiligt.
- Idee der Partnerschaft (Ich arbeite für mein Unternehmen!).

• **Stock Options:**

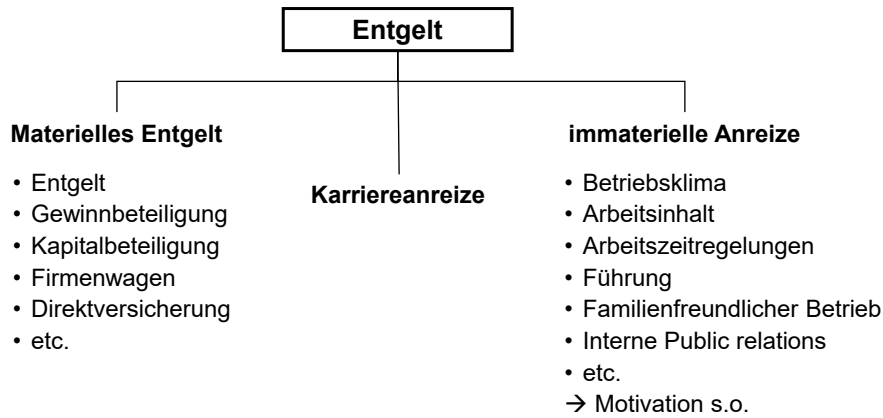
Der/die Mitarbeiter/in erhält das Recht, innerhalb eines bestimmten Zeitraumes eine gewisse Anzahl von Aktien des arbeitgebenden Unternehmens zu einem vorab festgelegten Bezugspreis zu erwerben.

• **Deferred compensation:**

Einbehalten eines Teiles des Entgelts und später Zahlung als (Betriebs-)Rente.
→ vgl. Unternehmensrechnung: Finanzierung aus Rückstellungen

EinfBWL 05-193

Weitere Entlohnungsformen III



Ab einer gewissen, individuellen Höhe des materiellen Entgelts steigt das Interesse an immateriellen Leistungen überproportional.

EinfBWL 05-194

Mindestlohn

Besteht seit 1. Januar 2015, 0.01 Uhr

Geltungsbereich: Hoheitsgebiet der Bundesrepublik Deutschland

Höhe: ab 1.1.2024: 12,41 €/Std. brutto (1/25: 12,82 €/Std. brutto)

Anpassung ursprünglich durch Kommission (3 AG + 3 Gew. + 2 Wissen.)

Mindestlohn gilt NICHT für:

- Jugendliche unter 18 Jahren ohne abgeschlossene Berufsausbildung
- Auszubildende – unabhängig von ihrem Alter – im Rahmen der Berufsausbildung. Jedoch: Mindestausbildungsvergütung (2022: 565 – 819 Euro/Monat; 2023: 620 – 868 Euro/Monat)
- Langzeitarbeitslose während der ersten sechs Monate ihrer Beschäftigung nach Beendigung der Arbeitslosigkeit
- Praktikanten, wenn das Praktikum verpflichtend im Rahmen einer schulischen oder hochschulischen Ausbildung stattfindet
- Praktikanten, wenn das Praktikum freiwillig bis zu einer Dauer von drei Monaten zur Orientierung für eine Berufsausbildung oder Aufnahme eines Studiums dient
- Jugendliche, die an einer Einstiegsqualifizierung als Vorbereitung zu einer Berufsausbildung oder an einer anderen Berufsbildungsvorbereitung nach dem Berufsbildungsgesetz teilnehmen
- ehrenamtlich Tätige
- Daneben: Mindestlohn tarifverträge

Quelle: DGB

EinfBWL 05-198

Mindestlohn in bestimmten Branchen

Ein Branchenmindestlohn wird von Gewerkschaften und Arbeitgebern in einem Tarifvertrag ausgehandelt und kann anschließend durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales gemeinsam mit einem Ausschuss aus Gewerkschafts- und Arbeitgebervertretern für allgemeinverbindlich erklärt werden, wenn dies die Tarifvertragsparteien (also Gewerkschaften und Arbeitgeber) gemeinsam beantragt haben.

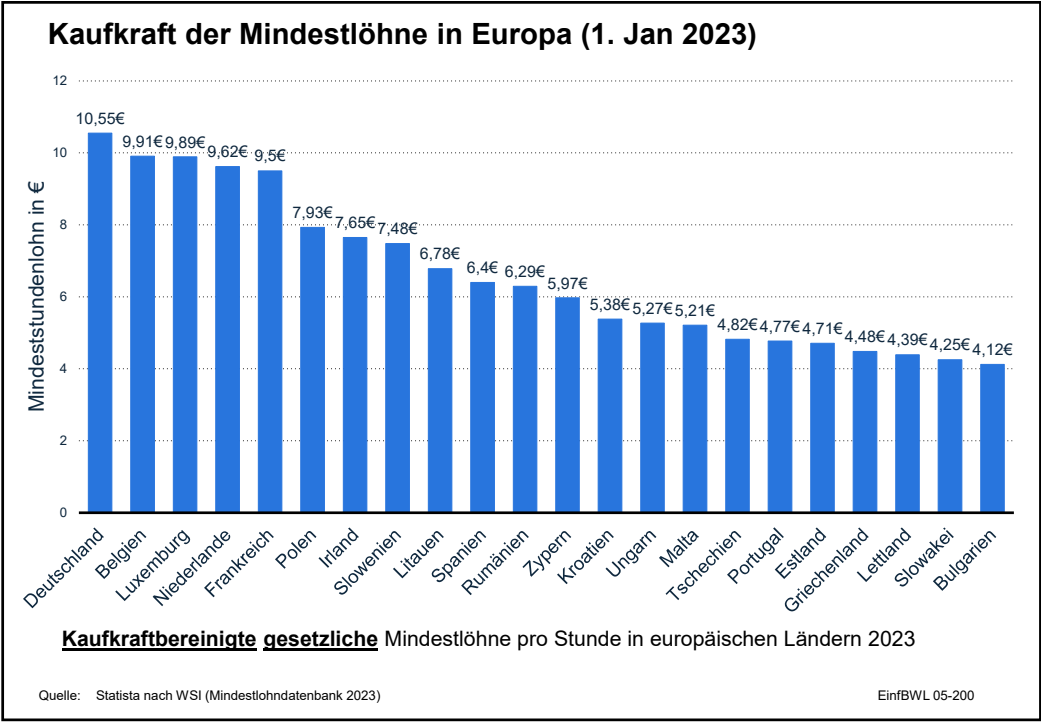
Branchen mit Mindestlohn tarifverträgen:

- Aus- und Weiterbildung (seit 1/24: 18,58 €/Std für pädagogisches MA)
- Gerüstbauer (seit 10/23: 13,60 €/Std; ab 10/24: 13,95 €/Std)
- Dachdecker (seit 1/24: 13,90 €/Std für ungelernte MA bzw. 15,60 €/Std für gelernte MA)
- Elektrohandwerk (...)
- Fleischwirtschaft (...)
- Gebäudereinigung (...)
- Geld- und Wertdienste (...)
- Maler und Lackierer (...)
- Pflegebranche (...)
- Schornsteinfeger (...)
- Steinmetz- und Steinhauer (...)
- Sicherheitskräfte an Verkehrsflughäfen (...)
- Leiharbeit (seit 1/24: 13,50 €/Std.)

→ idR höher als gesetzlicher Mindestlohn!

Quelle: DGB nach BMAS

EinfBWL 05-199



Wiederholungsfragen zu Personal

1. Was sind Hygienefaktoren?
2. Nennen Sie mindestens sechs Methoden der Vorgabezeitermittlung
3. Was verstehen Sie unter den Begriffen „qualitative interne Personalbeschaffung“ und „quantitative interne Personalbeschaffung“?
4. Nennen Sie mindestens vier Methoden von Assessment-Center.
5. Erläutern Sie das 1,9 und das 9,1 Führungsverhalten!
6. Erläutern Sie mindestens zwei Management-by-Führungstechniken.

EinfBWL 05-207