

## Grundlagen des Personalmanagements darstellen

Im Rahmen der Unternehmensführung hat das Personalmanagement und seine Interaktionen mit anderen Managementfeldern einen hohen Stellenwert.

Grundlegende Kenntnisse von Organisationskonzepten des Personalmanagements und ihren Anwendungsgebieten sind deshalb bei der Mitwirkung in der Unternehmensführung notwendige Voraussetzungen.

Dieses Lernmodul vermittelt daher Kenntnisse zur Konzeption des Personalmanagements, zur Flexibilisierung der Arbeit sowie zur Führung ausgewählter Beschäftigungsgruppen.

Zudem werden Problemlagen angesprochen, die sich im Zusammenhang von Personalmanagement und Wirtschaftslage, bei der Kooperation der Geschäftsführung mit dem Betriebsrat und bei Anpassungen von Vergütungssystemen ergeben können.

Alle notwendigen Informationen und Arbeitsunterlagen sind in diesem Lernmodul enthalten.

Dieses Lernmodul ist im häuslichen Studium zu erarbeiten.

Der benötigte Zeitaufwand liegt bei ca. 11 Stunden.

### LERNMODUL 4

#### Ziele

#### Ausgangssituation

#### Planung

**Inhaltsverzeichnis**

<b>1 Konzeption des Personalmanagements .....</b>	<b>3</b>
1.1 Personalmanagement und Unternehmensführung.....	3
1.2 Personalorganisation .....	4
1.3 Center-Konzepte .....	5
1.4 Outsourcing von Personalleistungen .....	6
<b>2 Personalmanagement und Wirtschaftslage .....</b>	<b>9</b>
2.1 Personalmanagement bei schwieriger Wirtschaftslage .....	9
2.2 Beschäftigungsförderung im Unternehmen .....	11
<b>3 Kooperationspartner Betriebsrat .....</b>	<b>14</b>
3.1 Grundlagen des Zusammenwirkens .....	14
3.2 Gestaltung der Zusammenarbeit .....	16
<b>4 Führung bestimmter Beschäftigungsgruppen .....</b>	<b>19</b>
4.1 Junge Mitarbeiter .....	19
4.2 Ältere Mitarbeiter .....	20
4.3 Frauen .....	21
4.4 Meister in Industrieunternehmen .....	22
<b>5 Flexibilisierung der Arbeit .....</b>	<b>25</b>
5.1 Arbeitszeitflexibilisierung.....	25
5.2 Telearbeit .....	27
5.3 Anpassung von Vergütungssystemen .....	29
<b>Lösungsanhang .....</b>	<b>31</b>

## 1 Konzeption des Personalmanagements

### Lernbereich

### 1.1 Personalmanagement und Unternehmensführung

**Personalmanagement** ist die Gesamtheit der systematisch und konzeptionell betriebenen Führungstätigkeiten für das Personal (Schaffen und Anwenden von Regeln und Instrumentarien) und der Personalführung als Ausübung der Vorgesetztenfunktion.

Oftmals wird der Begriff **Personalwirtschaft** mit dem Begriff Personalmanagement in Übereinstimmung gebracht. Es bestehen jedoch wesentliche Unterschiede. In einem vereinfachenden Sinne kann man den Inhalt der Personalwirtschaft eher durch die Frage umreißen: „Was ist an Personalarbeit zu leisten?“ Für das Personalmanagement gilt eher die Frage: „Wer leistet Personalarbeit und wie soll sie geleistet werden?“ Die Beantwortung dieser Frage fällt in der Wirtschaftspraxis nicht einheitlich aus; denn die Einordnung des Personalmanagements in die Unternehmensführung geschieht auf unterschiedliche Weise, insbesondere in Abhängigkeit von strategischen Überlegungen.

In der Gegenwart wird allgemein die Forderung anerkannt, das Personalmanagement strategisch auszurichten.

Das **strategische** Personalmanagement bezieht sich auf die strategische Führung der gesamten Unternehmung, indem es die menschlichen Aktivitäten in allen Unternehmensfunktionen integriert und die Personalfunktion als einen Bestandteil der Unternehmensstrategie gestaltet.

Das Verhältnis von Gesamtstrategie des Unternehmens und Personalmanagement kann durch die folgenden drei Strategievarianten charakterisiert werden:

- Die Personalstrategie folgt der Unternehmensstrategie (Bereitstellung und Pflege des benötigten Personals).
- Die Unternehmensstrategie folgt der Personalstrategie (Setzen von strategischen Prämissen auf Grund der vorhandenen oder potenziellen Personalressourcen).
- Synthese aus beiden Konzepten (Auf das Gesamtunternehmen bezogene strategische Vorüberlegungen werden auf ihren Einklang mit Personalstrategien untersucht und gegebenenfalls korrigiert.)

Für die Bevorzugung einer Strategievariante sind vor allem die Unternehmensposition (Stärke im Wettbewerb) und die Innovationsabsichten des Unternehmens ausschlaggebend. Durch strategisch ausgerichtetes Personalmanagement sollen die Unternehmens- und Geschäftsfeldstrategie unterstützt, die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens verbessert und die Effizienz und Effektivität des Personalmanagements erhöht werden. Dafür sind die folgenden wichtigen Voraussetzungen zu schaffen:

- Die Unternehmensleitung muss sich voll zum Projekt „Strategisches Personalmanagement“ bekennen,
- der Personalleiter darf nicht traditioneller Personalverwaltungsmentalität ver-schrieben sein und
- alle Führungsbereiche müssen hinter dem Projekt stehen.

Die Notwendigkeit der stärkeren strategischen Ausrichtung des Personalmanagements findet auch international starke Beachtung und wird im Ergebnis vieler internationaler Studien betont.

## 1.2 Personalorganisation

In den Unternehmen ist sowohl die **zentrale** als auch die **dezentrale** Personalorganisation anzutreffen.

Als traditionelle Form der Organisation des Personalwesens im Unternehmen gilt die **zentrale Personalorganisation**, d.h., es gibt eine für die Personalarbeit im gesamten Unternehmen verantwortliche Instanz.

Für eine zentrale Personalorganisation sprechen vor allem die folgenden Unternehmensmerkmale:

- geringe Zahl der Mitarbeiter,
- geringes Qualifikationsniveau der Mitarbeiter,
- homogenes, wenig komplexes und eher statisches Produktprogramm sowie Markt- und Wettbewerbsfeld des Unternehmens,
- geringe räumliche Distanz zwischen Geschäfts- und Funktionsbereichen des Unternehmens sowie
- geringe Entscheidungsspielräume der Geschäfts- und Funktionsbereiche.

Die Vorteile einer zentralen Personalorganisation sind:

- einheitliche Ausrichtung der Personalarbeit,
- erleichterte Koordination von bereichsübergreifenden Aktivitäten,
- Vermeidung von Doppelarbeit und vereinfachte Ressourcensteuerung und
- die Professionalität ihrer Mitarbeiter.

In kleineren und mittleren Betrieben werden wichtige Entscheidungen im Personalbereich meist vom Geschäftsführer getroffen. In vielen mittleren und allen größeren Betrieben ab etwa 500 Mitarbeitern gibt es eine Personalabteilung. Dort stellt sich dann die Frage nach Zentralisierung oder Dezentralisierung der Personalarbeit.

Deutsche Unternehmen in der Rechtsform Aktiengesellschaft oder Gesellschaft mit beschränkter Haftung mit mehr als 2000 Mitarbeitern sind gemäß Mitbestimmungsgesetz von 1976 verpflichtet, einen Arbeitsdirektor als Leiter des Personalbereichs zu bestellen.

Für sehr große Unternehmen mit vielen räumlich weit entfernten Standorten und heterogenen Produkten bringt eine **dezentrale Personalorganisation** Vorteile. Allerdings gibt es kaum eine vollständig dezentral organisierte Personalarbeit, weil dabei keine Einheitlichkeit im Gesamtunternehmen gewährleistet werden könnte.

Mit **kooperativer Personalorganisation** wird eine Variante bezeichnet, bei welcher der Personalabteilung die Erstellung von **Rahmenkonzepten** zur Sicherung einer in den Grundzügen einheitlichen Personalarbeit in der gesamten Unternehmung zufällt. Derartige Konzepte sind Grundsätze der Personalführung, Entlohnung, Arbeitszeit usw. Außerdem ist sie für das strategische Personalmanagement zuständig.

Im Gegensatz zu den Rahmenkonzepten gibt es die **Ressortkonzepte**, die sich mit der Regelung personalwirtschaftlicher Fragen, die nicht das ganze Unternehmen, sondern nur Bereiche oder Teams betreffen, befassen. Dazu gehören beispielsweise eine bereichstypische Personaleinsatzplanung, Vergütungsregelungen und Arbeitszeitregimes. Die Personalabteilung bietet hier Serviceleistungen zur Umsetzung der Rahmenkonzepte an.

Mit **Referentenmodell** wird eine Variante bezeichnet, bei welcher der zentralen Personalabteilung ebenfalls die Verantwortung für das strategische Personalmanagement und die Personalpolitik zufällt. Sie übernimmt auch die Erstellung personalwirtschaftlicher Konzepte und das Personalcontrolling. Die Verantwortlichkeit für die Personalfragen in den Fachabteilungen (organisatorische Einheiten) liegt bei deren Vorgesetzten. Diesen stehen **Personalreferenten** als Berater zur Seite. Der Einsatz der Personalreferenten wird von der zentralen Personalleitung koordiniert. Tabelle 1 zeigt das Aufgabenfeld eines Personalreferenten.

Aufgabenfelder	
Personalbedarfsplanung	Qualitative und quantitative Bedarfsermittlung
Personalbeschaffung	Maßnahmen der Rekrutierung intern und extern
Personaleinsatz	Beratung der Vorgesetzten der Fachbereiche beim anforderungs- und eignungsgerechten Einsatz der Mitarbeiter
Lohn- und Gehaltsfindung	Gestalten eines anforderungs- und leistungsgerechten innerbetrieblichen Lohn- und Gehaltsgefüges und Beratung der Mitarbeiter bei Lohn- und Gehaltsfragen
Personalentwicklung	Konzipieren von Förderungs- und Entwicklungsmaßnahmen für Mitarbeiter in Absprache mit dem Fachbereich
Personalverwaltung	Administrative Bearbeitung aller, die Mitarbeiter betreffenden Vorgänge
Betreuung der Mitarbeiter	Beratung und Unterstützung in tariflichen, betrieblichen und persönlichen Angelegenheiten
Beratung der Führungskräfte	Unterstützung bei Personalauswahl und -entwicklung; auf Anforderung bei Konflikten und sonstigen Problemen
Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat	Rechtzeitige und umfassende Information des Betriebsrates; Pflege ständigen Kontaktes und vertrauensvoller Atmosphäre

Tabelle 1 Aufgaben eines Personalreferenten

Das Referentenmodell ist heute weit verbreitet. Zu seinen Vorteilen zählen:

- konsequente Kundenorientierung,
- schnelle Reaktionsmöglichkeit auf Entwicklungen „vor Ort“ und
- Eindeutigkeit der Kompetenzbereiche.

Den Personalreferenten werden nicht selten zusätzlich Zuständigkeiten für ein Spezialgebiet übertragen, auf dem sie für die Weiterbildung ihrer Kollegen sorgen. Für sehr große Zuständigkeitsbereiche können mehrere betreuende Referenten nominiert werden. Diese bilden dann ein Personalbetreuungsteam.

### 1.3 Center-Konzepte

Mit dem Ziel, das Personalmanagement stärker auf betriebswirtschaftliche Kriterien wie Kosten, Gewinn und Kundenzufriedenheit festzulegen, wurden in der Praxis so genannte Center-Konzepte entwickelt.

Der Personalbereich wird als **Cost-Center** so geführt, dass seine Leistungen für die Geschäfts- und Funktionsbereiche mit minimalen Kosten bereitgestellt werden. Bei zentraler Personalfunktion gehen die Kosten in die Unternehmensgemeinkosten ein, bei dezentraler Personalfunktion in die Geschäfts- bzw. Funktionsbereichskosten.

Der Personalbereich vermarktet Leistungen über ein **Service-Center** an unternehmensinterne Abnehmer, die dafür einen kalkulierten Preis zu zahlen haben.

Die Erlöse sollen mindestens die Personalbereichskosten decken. Voraussetzungen dafür sind:

- Es müssen abgrenzbare Leistungspakete mit Verrechnungspreisen angeboten werden.
- Es müssen klare Abnahme- und Lieferbedingungen formuliert werden.
- Das Personal des Service-Centers muss gegebenenfalls seine Kapazität reduzieren.

Der Personalbereich oder Teile davon vermarktet als **Profit-Center** Leistungen unternehmensintern und auch extern an Abnehmer aus anderen Unternehmen. Er arbeitet also gewinnorientiert. Zur Sicherung der dafür notwendigen Kompetenzen und Ressourcen werden Profit-Center meist in rechtlich eigenständige Tochtergesellschaften umgewandelt.

Als Ergänzung der Primärorganisation der Personalarbeit sind folgende **befristete Organisationsformen** anwendbar:

- **Projektgruppen** eignen sich für die Lösung einmaliger, komplexer Sonderaufgaben (z.B. die Vorbereitung und Einführung neuer Arbeitszeitmodelle oder Leistungsbeurteilungsverfahren).
- **Arbeitskreise** befassen sich mit der Abstimmung und Vorbereitung von Grundsatzentscheidungen (z.B. für die Förderung von Nachwuchskräften).
- Auch **Qualitätszirkel** und **Lernstatt** werden in größeren Unternehmen zur Verbesserung der Arbeitsergebnisse bzw. der Mitarbeiterqualifikation im Personalbereich eingesetzt.

Für Projektgruppen und Arbeitskreise ist es typisch, dass sie Mitarbeiter aus verschiedenen Hierarchieebenen innerhalb und außerhalb des Personalbereichs zusammenführen.

## 1.4 Outsourcing von Personalleistungen

Der Begriff Outsourcing (outside resource using) beschreibt die Möglichkeit zur Optimierung von Unternehmensfunktionen und -prozessen durch die Beauftragung von externen Dienstleistern mit Leistungen, die zuvor durch unternehmensinterne Funktionseinheiten erbracht worden sind.

Dabei kommt es zu Umstrukturierungsmaßnahmen, bei denen oft Unternehmens- oder Betriebsteile ausgegliedert oder ausgelagert werden. Als dominierende Motive für Outsourcing gelten langfristige Kosteneinsparungen und das Nutzen von externem Know-how.

Outsourcing hat durch die beschleunigte Entwicklung der Datenverarbeitung und der Internationalisierung der Wirtschaftsprozesse in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Man kann Produktionsdienstleistungen, kommerzielle und sekundäre Dienstleistungen, Logistik- und Finanzmanagement-Dienstleistungen zum Outsourcing-Potenzial rechnen.

Im Bereich des Personalwesens werden seit längerem vor allem **Lohn- und Gehaltsrechnungen**, Aufgaben aus den Gebieten der **Aus- und Weiterbildung** sowie der **betrieblichen Sozialleistungen** externen Dienstleistern übertragen.

Unternehmensberater orientieren häufig auf weitergehendes Outsourcing von Personalleistungen in Verbindung mit preisgünstigen Angeboten. Um dabei der Gefahr zu entgehen, zu Gunsten kurzfristiger Kostenvorteile Entscheidungen zu treffen, die sich längerfristig nachteilig auswirken können, sind Überlegungen zum Einfluss personalwirtschaftlicher Leistungen auf Kernkompetenzen im Unternehmen nützlich.

Als **Kernkompetenzen des Unternehmens** kann man Fähigkeiten bzw. Ressourcen bezeichnen, welche die Basis für die Entwicklung von Produkten bilden, schwer imitierbar sind und in direkter Verbindung zum Kundennutzen stehen. Sie stellen gleichsam die personelle, informationelle und materielle Basis der Wettbewerbs- und Überlebensfähigkeit des Unternehmens dar, die nicht geschwächt werden darf.

Die personalwirtschaftliche Arbeit kann den Aufbau und die Pflege von Kernkompetenzen wirkungsvoll unterstützen. Ausgewählte Schwerpunkte dafür sind:

- Über die Bestimmung von Auswahlkriterien für neue Mitarbeiter werden Voraussetzungen für die Identifikation von geeigneten künftigen Kernkompetenzträgern geschaffen.
- Die Personalentwicklung trägt über spezifische Programme zum Aufbau der Kernkompetenzen bei.
- Personalführung wirkt über Anreizsysteme, Motivation und Personaleinsatzplanung gleichsam über Bündelung der Kräfte kompetenzfördernd.
- Strategisches Personalmanagement ist zentrale Voraussetzung für Aufbau und Pflege von Kernkompetenzen.

Als **Entscheidungshilfe für Outsourcing im personalwirtschaftlichen Bereich** verwendet man eine Matrix, die den Einfluss der personalwirtschaftlichen Leistung mit der Einschätzung des eigenen Know-how im personalwirtschaftlichen Bereich kombiniert (siehe Abbildung 1).

Einfluss der personalwirtschaftlichen Leistung auf die Kernkompetenzen	groß	verstärken	erhalten/ausbauen
	klein	Outsourcing	selektives Outsourcing
		niedrig	hoch

Eigenes Know-how bei der Erstellung der personalwirtschaftlichen Leistung

Abbildung 1 Entscheidungsmatrix für das Outsourcing von Personalleistungen

Den einzelnen Feldern kommt dabei folgende Bedeutung zu:

#### **verstärken:**

Bei niedrigem eigenen Know-how und großem Einfluss auf Kernkompetenzen sollte Outsourcing unterlassen und stattdessen die Vergrößerung personalwirtschaftlicher Kompetenz angestrebt werden.

#### **erhalten/ausbauen:**

Kein Outsourcing, sondern Empfehlung zur Erhaltung bzw. weiterem Ausbau dieser Bereiche.

**Outsourcing:**

Outsourcing-Empfehlung und effizientere Verwendung der eigenen Ressourcen.

**selektives Outsourcing:**

Es sollten die Kostenüberlegungen bei Entscheidungen für Outsourcing dominieren.

**Aufgaben**Aufgabe 1

*Inwiefern ist es notwendig, das Personalmanagement in die strategische Führung des Unternehmens einzubeziehen, und wodurch kann dies geschehen?*

Aufgabe 2

*Welche Formen zentraler bzw. dezentraler Personalorganisation werden angewendet und welche Vorteile werden damit angestrebt?*

Aufgabe 3

*Was ist unter dem so genannten Referentenmodell in der Personalorganisation zu verstehen?*

Aufgabe 4

*Erläutern Sie Center-Konzepte der Personalorganisation und Probleme des Outsourcing im Personalbereich!*



## 2 Personalmanagement und Wirtschaftslage

### Lernbereich

### 2.1 Personalmanagement bei schwieriger Wirtschaftslage

Vor dem Hintergrund des wirtschaftlichen Wandels von nationalstaatlich geprägten Industrienationen zu einer globalen Informationsgesellschaft laufen viele vernetzte, oftmals wenig transparente Prozesse, die für Unternehmen schwierige Wirtschaftssituationen mit sich bringen.

Branchenkrisen mit stärker konjunkturellen oder strukturellen Ursachen und existenzbedrohende Unternehmenskrisen stellen hohe Anforderungen an das Management, insbesondere an das Personalmanagement. Für die Chancenlage der Unternehmen in schwierigen Zeiten ist ihre **Konstitution** von Bedeutung. Dabei gelten folgende Grundsätze:

- Unternehmen mit einer **gesunden Gesamtkonstitution** weisen in allen Funktionsbereichen keine nennenswerten Schwächen auf und haben gute Überlebenschancen.
- Unternehmen mit **partieller Krisenanfälligkeit** haben begrenzte Defizitbereiche, aber auch positive Potenziale und somit ein heterogenes Stärken-Schwächen-Profil.
- Unternehmen mit nur **geringem Stärkepotenzial** weisen eine breite Krisenanfälligkeit auf und haben wenig Entwicklungschancen.

Unabhängig von den Ursachen der schwierigen Lage für das Unternehmen zeigen sich in solchen Situationen folgende typische Reaktionen bei Mitarbeitern und beim Management:

- Unter den Mitarbeitern macht sich Arbeitsplatzunsicherheit breit; der verdeckte Konflikt zwischen Unternehmens- und Mitarbeiterinteressen kann aufbrechen.
- Arbeitsmotivation und Betriebsklima werden oft nachteilig beeinflusst, die Rivalität zwischen Mitarbeitern nimmt häufig zu.
- Das Management verlässt häufig recht schnell die Mitarbeiterorientierung und geht zur Kostenorientierung über; es sucht meist die Rettung im (oftmals überstürzten) Personalabbau.

Das Personalmanagement gerät in solchen Situationen unter erheblichen Problemdruck. Allerdings nimmt es für eine erfolgreiche Krisenbewältigung auch eine Schlüsselrolle ein. Nicht selten wird die Lage durch die Tendenz zur krisenbedingten Vernachlässigung der Personalarbeit im Zuge von Überlebensstrategien verschärft.

Die beste Vorbeugung gegen Kriseneinbrüche ist zweifellos ein Personalmanagement, das in Zusammenarbeit mit der Gesamtunternehmensführung, den Führungskräften und dem Betriebsrat eine qualifizierte strategisch orientierte Personalpolitik durchzusetzen und Managementfehler vermeiden hilft. Dennoch sind schwierige Lagen nicht vermeidbar.

Das Verhalten der Personalabteilung bei guter und schlechter Wirtschaftslage kann in einem Rollenmodell dargestellt werden (siehe Tabelle 2).

<b>Rollenmodelle der Personalabteilung</b>	
<b>Bei guter Wirtschaftslage</b>	
Verfolgt weder ausgeprägt Unternehmens- noch Mitarbeiterziele	
Positiver Fall: Wirkt als Personalmanagementberater für beide Seiten	Negativer Fall: Hält sich im Hintergrund, lässt wenig Profil erkennen
Konzentriert sich überwiegend auf Mitarbeiterziele	
Positiver Fall: Setzt sich für soziale Gerechtigkeit ein, betreibt gute Personalentwicklung	Negativer Fall: Sucht maximale Beliebtheit bei Mitarbeitern
Konzentriert sich überwiegend auf Unternehmensziele	
Positiver Fall: Strebt strategische Organisationsentwicklung an, die auch im Interesse der Mitarbeiter liegt	Negativer Fall: Setzt alle Mittel zur kurzfristigen Leistungssteigerung der Mitarbeiter ein
Verfolgt sowohl hohe Mitarbeiter- als auch Unternehmensorientierung	
Positiver Fall: Gestaltet die Unternehmensplanung aktiv mit	Negativer Fall: Wirkt vorwiegend als Personalfunktionär mit rechtlichen Absicherungsbestrebungen
<b>Bei schlechter Wirtschaftslage</b>	
Verfolgt weder ausgeprägt Unternehmens- noch Mitarbeiterziele	
Positiver Fall: Vermittlerrolle (neutraler Schlichter) auf der Basis beiderseitigen Vertrauens	Negativer Fall: Verhält sich äußerst passiv, um selbst zu überleben
Konzentriert sich überwiegend auf Mitarbeiterziele	
Positiver Fall: Sucht als kreativer Personalmanager nach differenzierten Lösungen	Negativer Fall: Setzt sich als „Sozialapostel“ auch für nicht vertretbare Lösungen ein
Konzentriert sich überwiegend auf Unternehmensziele	
Positiver Fall: Versucht durch Rationalisierung strategische Wettbewerbsvorteile zu schaffen	Negativer Fall: Konzentriert sich auf Personalabbau und Sozialauswahl als vermeintliche Hauptaufgabe
Verfolgt sowohl hohe Mitarbeiter- als Unternehmensorientierung	
Positiver Fall: Aktive und kreative Mitwirkung an der Entscheidungsfindung und Umsetzung	Negativer Fall: Personalbürokratisches Verhalten, „Abwicklungsfunktion“

Tabelle 2 Rollenmodelle der Personalabteilung

Die dargestellten Rollenmodelle sind knapp beschrieben, doch bieten sie Hinweise auf die vielfältigen Variationen, in denen Personalmanagement praktisch geleistet werden kann und welche positiven bzw. negativen Auswirkungen zu erwarten sind.

Die Personalabteilung spielt bei der Meisterung schwieriger Wirtschaftslagen eine bedeutende Rolle im Unternehmen. Von der Sachkunde und dem Engagement ihrer Mitarbeiter profitieren Management und Mitarbeiter. Außerdem wird davon das Image der Personalabteilung geprägt.

Das Personalmanagement als „sensibles Organ“ mit Querschnittsfunktion kann durch eine vertrauensvolle und glaubwürdige Einstellung häufig durch das Aufspüren informeller Informationen und Stimmungen Krisensymptome signalisieren.

Für den erfolgreichen Weg durch eine schwierige Wirtschaftslage ist die Ausschöpfung der Mitarbeiterpotenziale von großer Bedeutung. Bei Entscheidungen für Personalabbau sollte nicht die bloße Kostenorientierung, sondern strategische Überlegungen zur Erhaltung der betrieblichen Kernfunktionen und des notwendigen Mitarbeiterstammes im Vordergrund stehen. Der Personalabbau sollte die Folge einer Strukturoptimierung und Leistungsverdichtung sein und nicht deren Voraussetzung.

Eine Vertrauensorganisation, Glaubwürdigkeit und Akzeptanz sind wichtige Grundlagen für Erfolge. Gefragt ist „die große Kunst des Managements, trotz teilweise depressiver Stimmungen und notwendigem Personalabbau eine Aufbruchstimmung mit positiver Tendenz zu erzeugen“.

## 2.2 Beschäftigungsförderung im Unternehmen

In den vor uns liegenden Jahren werden im Zusammenhang mit weltwirtschaftlichen Entwicklungen viele tätigkeitsbestimmende Faktoren in unseren Unternehmen eine neue Gestaltung erfahren. Die seit Jahren zwischen den Konjunkturzyklen wachsende Sockel- und Dauerarbeitslosigkeit in Deutschland stellt die Wirtschafts- und Sozialpolitik derzeit vor schwer lösbare Probleme. Auf längere Sicht können soziale, politische und finanzielle Stabilität unserer Gesellschaft gefährdet werden.

Entscheidend für die Zukunftsgestaltung sind die Verhaltensweisen der Sozialpartner: Die Schöpferkraft des Unternehmertums und Managements auf dem Gebiet der Innovationen und die soziokulturellen Faktoren auf Arbeitnehmerseite, wie Leistungs- und Qualifizierungsbereitschaft.

Allgemein gehen Veränderungsvorschläge in die Richtung, der Erhaltung bestehender und der Erschaffung neuer Arbeitsplätze den Vorzug zu geben gegenüber Abfindungszahlungen mit anschließender Arbeitslosigkeit. Auf der Suche nach „Beschäftigungsbrücken“, welche die inner- und zwischenbetriebliche Mobilität in Verbindung mit hinreichender sozialpolitischer Absicherung unterstützen, erlangen Arbeitskräftepools eine größere Bedeutung.

**Arbeitskräftepools** sind Arbeitnehmerüberlassungsorganisationen, die nicht gewinnorientiert arbeiten. Sie befinden sich häufig in der Trägerschaft von Gewerkschaften und Arbeitgebern oder arbeitsmarktpolitischen Institutionen und sind oft branchenbezogen. Zu ihren Zielstellungen gehört einerseits die Bildung einer überbetrieblichen Arbeitskräftereserve zur Förderung personalpolitischer Flexibilität der beteiligten Unternehmen und andererseits die Förderung der Wiedereingliederung von zuvor Arbeitslosen in reguläre Beschäftigungen.

Gegenwärtig werden die folgenden drei verschiedenen Varianten von Arbeitskräftepools erprobt bzw. diskutiert:

- **überbetriebliche Beschäftigungsgesellschaften**, die bei Betriebsschließungen und Massenentlassungen die Betroffenen auffangen und sie beim Übergang in eine neue Beschäftigung unterstützen (diese Variante hat sich nach der deutschen Vereinigung in Ostdeutschland bewährt);
- **Dienstleistungspools**, z.B. für geringfügig Beschäftigte, die höhere Wochenarbeitsstundenzahl und höheren Verdienst sowie volle Einbeziehung in die Sozialversicherung anstreben;
- **Weiterbildungsgesellschaften** zur Unterstützung der Weiterbildung von Beschäftigten, insbesondere für kleine und mittlere Betriebe.

Mit dem Ziel verstärkter Beschäftigungsförderung, insbesondere durch größere Beweglichkeit in den Arbeitsverhältnissen, mehr Flexibilität seitens der Arbeitnehmer und mehr Eigenverantwortung von Arbeitgebern und Arbeitnehmern, wurden durch das Arbeitsförderungs-Reformgesetz (AFRG) Änderungen des geltenden Rechts der Arbeitsförderung vorgenommen.

Die wichtigsten Punkte sind im § 2 des Dritten Sozialgesetzbuches wie folgt festgeschrieben:

- (1) Die Arbeitgeber haben bei ihrer Entscheidung verantwortungsvoll deren Auswirkungen auf die Beschäftigung der Arbeitnehmer und von Arbeitslosen und damit die Inanspruchnahme von Leistungen der Arbeitsförderung einzubeziehen. Sie sollen dabei insbesondere
  1. im Rahmen ihrer Mitverantwortung für die Entwicklung der beruflichen Leistungsfähigkeit der Arbeitnehmer zur Anpassung an sich ändernde Lebensformen sorgen,
  2. vorrangig durch betriebliche Maßnahmen die Inanspruchnahme von Leistungen der Arbeitsförderung sowie Entlassungen von Arbeitnehmern vermeiden und
  3. durch frühzeitige Meldung von freien Arbeitsplätzen deren zügige Besetzung und den Abbau von Arbeitslosigkeit unterstützen.
- (2) Die Arbeitnehmer haben bei ihren Entscheidungen verantwortungsvoll deren Auswirkungen auf ihre beruflichen Möglichkeiten einzubeziehen. Sie sollen insbesondere ihre berufliche Leistungsfähigkeit den sich ändernden Anforderungen anpassen.
- (3) Die Arbeitnehmer haben zur Vermeidung von Arbeitslosigkeit
  1. jede zumutbare Möglichkeit bei der Suche und Aufnahme einer Beschäftigung zu nutzen,
  2. ein Beschäftigungsverhältnis, dessen Fortsetzung ihnen zumutbar ist, nicht zu beenden, bevor sie eine neue Beschäftigung haben und
  3. jede zumutbare Beschäftigung anzunehmen.

Neue arbeitsmarktpolitische Instrumente nach dem Arbeitsförderungsgesetz vom 1.4.1997 sind:

- **Trainingsmaßnahmen:**

Durchführung von Lehrgängen oder praktischen Tätigkeiten, die geeignet sind, die Eingliederungsaussichten von Arbeitslosen zu verbessern oder die Selbstsuche zu unterstützen. Sie sind eine attraktive Möglichkeit für Unternehmen, Arbeitslosen eine Chance zu bieten und kostenneutral den Arbeitnehmer auf Einsatzmöglichkeiten im Unternehmen zu testen.

- **Eingliederungsvertrag:**

Der Arbeitgeber schließt mit einem Langzeit- oder schwer vermittelbaren Arbeitslosen einen Eingliederungsvertrag (sozialversicherungspflichtiges Beschäftigungsverhältnis) über die Dauer von zwei Wochen bis sechs Monaten mit Zustimmung des Arbeitsamtes ab; beide Seiten können das Verhältnis jederzeit ohne Angabe von Gründen beenden.

- **Einstellungszuschuss bei Neugründungen:**

Arbeitgeber, die vor nicht mehr als zwei Jahren eine selbstständige Tätigkeit aufgenommen haben und nicht mehr als fünf Arbeitnehmer beschäftigen, können für die unbefristete Beschäftigung eines zuvor arbeitslosen förderungsbedürftigen Arbeitnehmers einen Zuschuss zum Arbeitsentgelt erhalten, wenn die Einstellung

auf neu geschaffenen Arbeitsplätzen erfolgt und eine fachkundige Stelle die Tragfähigkeit der Existenzgründung bescheinigt (50 % der Lohnkosten maximal 12 Monate für maximal 2 Arbeitnehmer gleichzeitig).

Änderungen bei bestehenden arbeitsmarktpolitischen Instrumenten beziehen sich u.a. auf das strukturelle Kurzarbeitergeld, Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen und Maßnahmen der produktiven Arbeitsförderung. Auch Änderungen des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes (AÜG) zielen auf Beschäftigungsförderung, z.B. durch Verlängerung der Überlassungsdauer von 9 auf 12 Monate.

Ob die Massenarbeitslosigkeit als eines der drängendsten gesellschaftlichen Probleme durch das Arbeitsförderungs-Reformgesetz bewältigt werden kann, bleibt abzuwarten.

### Aufgabe 1

*Wodurch kann die Personalabteilung zur Meisterung schwieriger Wirtschaftslagen im Unternehmen beitragen?*

### Aufgabe 2

*Nennen Sie aktuelle Strategien von Unternehmen bei Personalanpassungen im Zusammenhang mit Umstrukturierungen!*

### Aufgabe 3

*Durch welche arbeitsmarktpolitischen Instrumente kann Beschäftigungsförderung im Unternehmen betrieben werden?*

## Aufgaben

**Lernbereich****3 Kooperationspartner Betriebsrat****3.1 Grundlagen des Zusammenwirkens**

Die Mitwirkung der Arbeitnehmer (AN) an unternehmerischen Entscheidungen, welche die Situation der Arbeitnehmer beeinflussen, ist im **Betriebsverfassungsgesetz der BRD** (BetrVG) von 1952 geregelt. Es ist in seiner Fassung von 1972 noch heute gültig.

Das wichtigste Organ der Mitbestimmung ist der **Betriebsrat** (BR). Auch in Kleinunternehmen mit mindestens 5 ständigen, wahlberechtigten AN, von denen mindestens drei wählbar sind, kann er gewählt werden.

Wahlberechtigt sind alle volljährigen AN. Wählbar sind alle Wahlberechtigten, die sechs Monate dem Betrieb angehören. Dazu zählen auch Heimarbeiter oder Teilzeitarbeitskräfte. Nicht als AN im Sinne des Gesetzes gelten dagegen leitende Angestellte oder andere Personen, die auf Grund ihrer Tätigkeit oder verwandtschaftlichen Beziehung ein besonderes Vertrauensverhältnis zum AG haben.

Jugendliche, die demzufolge nicht an der BR-Wahl beteiligt sind, wählen in Betrieben mit mindestens fünf AN, die das 18. Lebensjahr noch nicht vollendet haben (bzw. als Auszubildende noch nicht 25 sind), eine **Jugendvertretung**. Diese ist jedoch kein selbstständiges Organ, sondern nur über den BR verhandlungsfähig.

In Betrieben mit bis zu 20 AN bestehen beide Organe jeweils nur aus einer Person. Ihre Zahl steigt mit der Zahl der Beschäftigten an. In Betrieben mit mehr als 300 AN ist mindestens ein BR-Mitglied freigestellt. Konzerne mit mehreren Betrieben können einen Gesamtbetriebsrat bilden. Zur Durchführung ihrer Aufgaben können BR und Jugendvertretung während der Arbeitszeit Sitzungen und Sprechstunden abhalten. Zeit und Ort sind mit dem Arbeitgeber (AG) zu vereinbaren.

Die Mitglieder des BR und der Jugendvertretung sowie die jeweiligen Wahlausschüsse unterstehen einem besonderen Kündigungsschutz.

Ein weiteres Organ der Mitbestimmung ist die **Betriebsversammlung**, die Vollversammlung aller AN eines Betriebes. Sie muss regelmäßig einmal vierteljährlich stattfinden, kann aber aus gebotenem Anlass vom BR auch außerordentlich einberufen werden.

In Betrieben mit mehr als 100 AN kann der BR außerdem einen **Wirtschaftsausschuss** einrichten. Dieser hat das Recht, die Bilanzen des Unternehmens einzusehen. Allerdings darf er derartige Informationen nur innerhalb des BR verwenden, ohne Betriebsgeheimnisse zu verraten.

Grundlage der Kooperation des BR mit der Unternehmensleitung sind die in Abbildung 2 dargestellten Beziehungen der Betriebsverfassungsorgane.

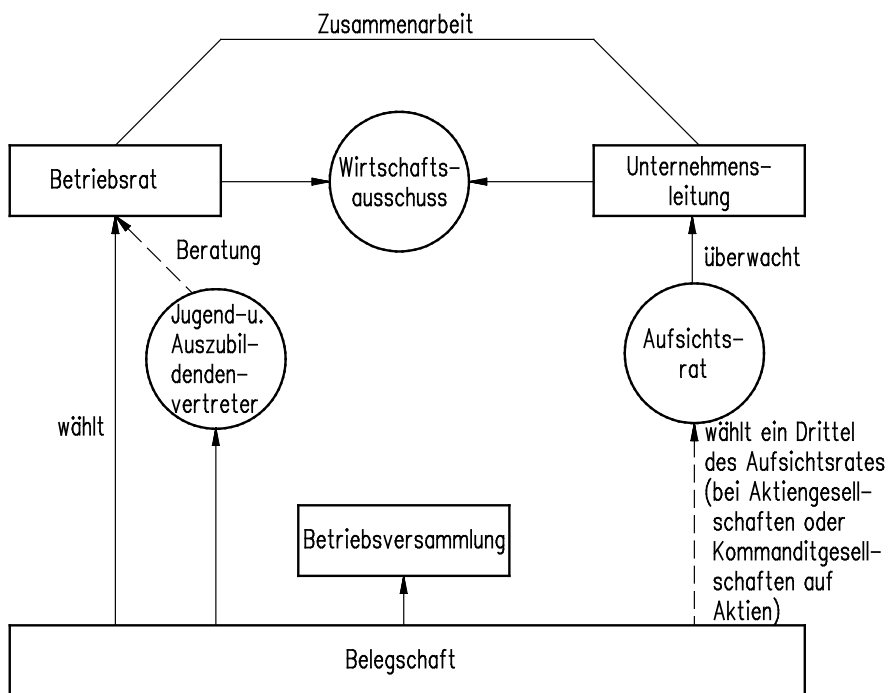


Abbildung 2 Beziehungen der Betriebsverfassungsorgane

Für die Zusammenarbeit von AG und BR gelten folgende Grundsätze:

- vertrauensvolles Zusammenwirken,
- regelmäßige Besprechungspflicht,
- Friedenspflicht,
- Diskriminierungsverbot bestimmter Betriebsangehöriger,
- Schaffung einer Einigungsstelle,
- Betriebsvereinbarungen,
- Schutzbestimmungen für Betriebsratsmitglieder und
- Geheimhaltungspflicht.

Die Rechte des BR sind innerhalb der einzelnen Aufgabengebiete abgestuft. Abbildung 3 stellt diesen Sachverhalt dar.

### Soziale Angelegenheiten (§ 87ff)



Abbildung 3 Die abgestuften Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates

Bei zentralen unternehmerischen Entscheidungen kann es keine betriebliche Mitbestimmung zu folgenden Entscheidungen geben:

- Art und Höhe der Kapitalausstattung,
- die zu produzierenden Güter oder Dienstleistungen,
- Sach- und Personalaufwand.

Der BR fungiert als Interessenvertreter und Kontrollorgan, nicht als „Co-Manager“.

### 3.2 Gestaltung der Zusammenarbeit

Einen Überblick über die Mitbestimmungsrechte des BR nach dem BetrVG gibt die Abbildung 4.

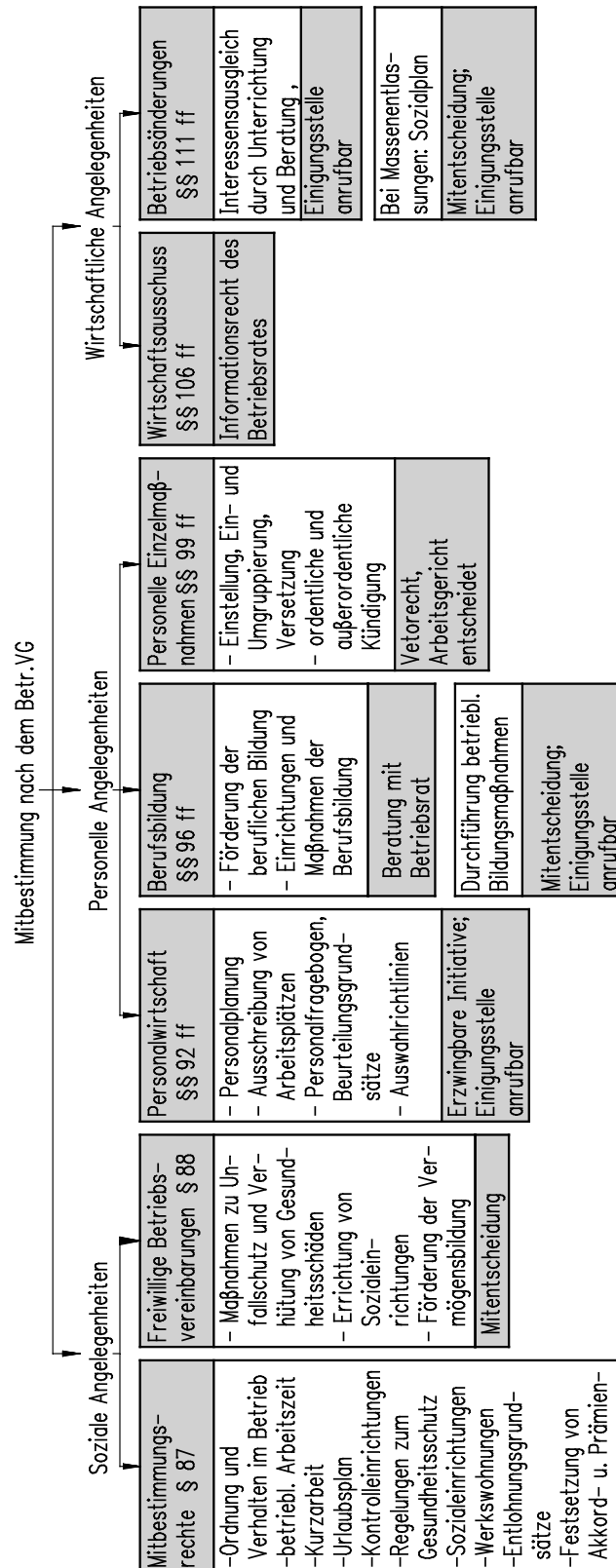


Abbildung 4 Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates



Grundsätzlich unterscheidet das BetrVG neben den Allgemeinen Aufgaben folgende drei spezielle Aufgabenbereiche:

- soziale Angelegenheiten,
- personelle Angelegenheiten,
- wirtschaftliche Angelegenheiten.

Zu den Allgemeinen Aufgaben gehört u.a. das Recht des BR mit der Unternehmensleitung, **Betriebsvereinbarungen** abzuschließen. Sie dürfen allerdings nur Sachverhalte zum Inhalt haben, die nicht Gegenstand von Tarifverträgen sind. Es sei denn, der TV sieht in einem bestimmten Fall ausdrücklich eine **Öffnungsklausel** vor, damit grundsätzliche Vereinbarungen den jeweiligen betrieblichen Bedingungen angepasst werden können.

Mit zunehmendem Druck auf Flächentarifverträge kommt den Betriebsvereinbarungen eine wachsende Bedeutung zu.

Sollten sich BR und AG nicht einigen können, so sieht das BetrVG die Anrufung einer **Einigungsstelle** (siehe Abbildung 5) vor. Sie kommt in der Regel nur durch die Einschaltung des Arbeitsgerichts zu Stande und ist in vielen strittigen Fragen die letzte kooperative Instanz.

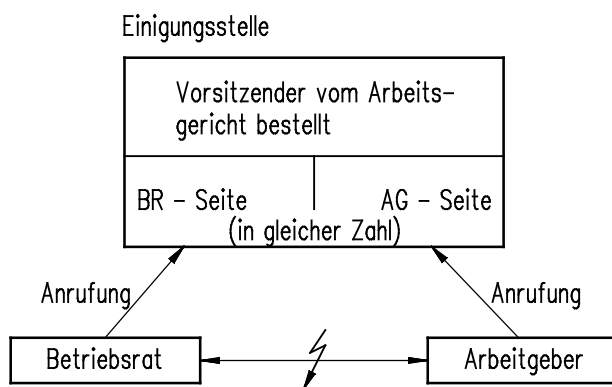


Abbildung 5 Einigungsstelle als letzte kooperative Instanz

Für das gesamte Betriebsklima und damit eine wesentliche Teilgarantie für den Gesamterfolg eines Unternehmens ist die kooperative Zusammenarbeit von Management und BR.

Eine derartige Zusammenarbeit kann in folgenden Punkten zum Ausdruck gebracht werden:

- Wenn dem Management an einer vertrauensvollen Zusammenarbeit mit dem BR gelegen ist, dann ist es ein Gebot der Vernunft, rechtzeitig das Gespräch zu suchen, alle Informationen zu geben, Lösungen zu suchen und Bedenken auszuräumen.
- Die Nichtbeachtung gesetzlicher Informationsrechte führt bei BR oft zu Empörung und Unverständnis.
- Gelegentliche informelle Gespräche und regelmäßige Ortsbegehungen sind Mittel zur Pflege eines Vertrauensklimas.
- Bei Auseinandersetzungen ist daran zu denken, dass die Zusammenarbeit danach noch möglich bleiben muss.

- Bei problematischen Entscheidungen sollten dem Betriebsrat die technischen, organisatorischen und betriebswirtschaftlichen Auswirkungen überzeugend verdeutlicht werden, ohne sofort mit der Keule des Arbeitsplatzabbaues zu drohen.

**Aufgaben**Aufgabe 1

*Erläutern Sie Grundsätze für das Zusammenwirken von Arbeitgeber und Betriebsrat!*

Aufgabe 2

*Welche Empfehlungen können Sie für eine fruchtbare Zusammenarbeit zwischen Management und BR geben?*

## 4 Führung bestimmter Beschäftigungsgruppen

### Lernbereich

### 4.1 Junge Mitarbeiter

Jugendliche im Sinne des Jugendarbeitsschutzgesetzes sind Personen, die das 14. Lebensjahr vollendet und das 18. noch nicht überschritten haben.

Oft wird behauptet, dass junge Leute häufig einen Mangel an Pflicht- und Leistungsbereitschaft zu Tage legen. Gegenwärtige Untersuchungen in der BRD bestätigen dies nicht. Es wurde festgestellt, dass von den Jugendlichen eine gesunde Mischung aus beruflicher Leistung und Lebenslust sowie aus Eigennutz und Gemeinsinn angestrebt wird. Arbeit und Beruf werden eher als Herausforderung denn als Last angesehen.

Die Auswirkungen des gesellschaftlichen Wandels beeinflussen allerdings die soziale Situation Jugendlicher, ihre Ansprüche und Verhaltensweisen, ihr Suchen nach den Wegen in die Zukunft. Besonders in Zeiten der Turbulenzen und der Umbrüche brauchen junge Menschen im Betrieb Weggefährten, Begleiter, Berater und Moderatoren, die sie partnerschaftlich führen und nicht bevormunden.

Für das Führen jüngerer Mitarbeiter können folgende Empfehlungen gegeben werden:

- Anerkennung der Persönlichkeit des Jugendlichen;
- gemeinsame Überlegung und Entwicklung fördert Motivation, Produktivität und Partnerschaft;
- geben und nehmen; gewähren lassen und Grenzen setzen;
- „begrenzte Überforderung“ ist besser als „chronische Unterforderung“;
- Gelegenheit zum Erleben von Teamarbeit bieten;
- altersmäßig gemischte Teamzusammensetzung verspricht höhere Leistung und Arbeitszufriedenheit;
- Vermitteln des Gefühls, dass man für sein Handeln verantwortlich ist;
- Aufzeigen von Wegen zum beruflichen Erfolg und Förderung in diesem Sinne;
- Akzeptanz der Mitarbeit in Jugend- und Auszubildendenvertretungen gemäß BetrVG;
- Appell an Ehrgefühl ist besser als Vorwürfe machen, Loben besser als Tadeln;
- Freiräume zum eigenen Disponieren und Entscheiden übertragen fördert die Kompetenzentwicklung.
- Toleranzfähigkeit entwickeln gegenüber dem Anderssein von Menschen hinsichtlich Herkunft, Nationalität, Hautfarbe, Religion und weiteren Merkmalen;
- Gegensteuern bei Tendenzen des Vandalismus und des Mobbing;
- Führen mit der glaubwürdigen Vermittlung gültiger Werte.

## 4.2 Ältere Mitarbeiter

In vielen Unternehmen sind Mitarbeiter über 50 Jahre zur Seltenheit geworden. Die Frühverrentung Älterer wird noch häufig als geeignetes Mittel zum Abfangen von Konjunkturschwankungen, Rationalisierungs- und Umstrukturierungsfolgen eingesetzt. Junge Nachwuchskräfte werden gezielt bevorzugt, und Personalentwicklungsmaßnahmen mit Mitarbeitern jenseits des vierzigsten Lebensjahres finden selten statt. In besonders einschneidender Weise traf diese Tendenz ältere Mitarbeiter im Zusammenhang mit der Neustrukturierung der Wirtschaft in den neuen Bundesländern.

Die Verabschiedung älterer Mitarbeiter ist für die Unternehmen nicht ungefährlich. Ein gravierender Technologieverlust durch leichtfertig preisgegebenes Know-how kann die Folge sein. Viele ältere Mitarbeiter zeichnen sich durch Stärken aus, durch die sie typische Leistungsvorteile erzielen. Insbesondere die so genannte „kristallisierte“ Intelligenz, welche das im Laufe des Lebens erworbene Wissen der Person und ihre Fähigkeit zum kompetenten Umgang mit den vertrauten Problemen umfasst, bleibt mit zunehmendem Alter relativ konstant und kann sogar ansteigen. Ältere Mitarbeiter verfügen oft über ein hohes Maß an nicht genutzten Reservekapazitäten. Ihre geistige Leistungsfähigkeit nimmt dann zu, wenn die Möglichkeit gegeben ist, selbstständig neue Strategien einzuüben und anzuwenden.

Empfehlungen für das Führen älterer Mitarbeiter sind:

- Vermitteln besonders immaterieller Gesten der Wertschätzung und Achtung für Leistungen;
- Vermeiden von Zeit- und Erfolgsdruck, vor allem bei der Einarbeitung in neue Technologien;
- Anpassung des Arbeitsplatzes an den Mitarbeiter bei gegebenen altersbedingten Erschwernissen;
- Nutzung der komparativen Stärken der Älteren in der Teamarbeit (siehe Abbildung 6);

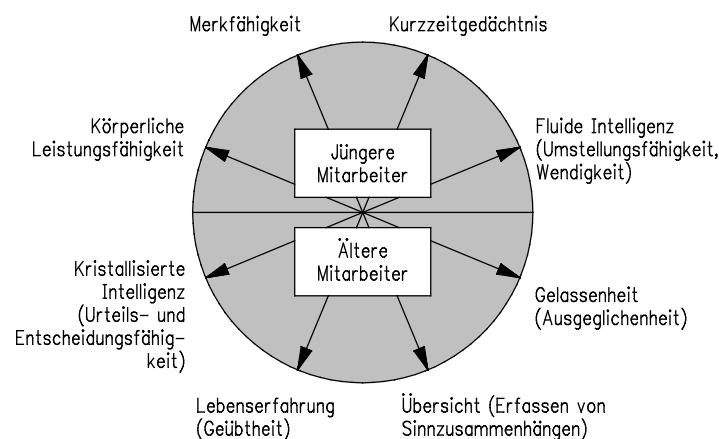


Abbildung 6 Stärken älterer und jüngerer Mitarbeiter

- Angebot von besonders geeigneten Funktionen, wie Aufgaben des Messens, Prüfens und Kontrollierens; Beratungsfunktionen; Aufgaben mit sozialer Verantwortung; Organisationsaufgaben;
- Angebot von Möglichkeiten, individuelle Formen des Übergangs in die berufsfreie Zeit zu wählen und entsprechende Vorbereitung darauf.

In der Vergangenheit waren ältere Mitarbeiter meist von Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen weitgehend ausgeschlossen.

Für Personalentwicklungsmaßnahmen für ältere Mitarbeiter sprechen zum einen die erwähnten komparativen Stärken älterer und zum anderen der Bedarf des Unternehmens an erfahrenen kompetenten Mitarbeitern. Allerdings ist dabei sehr differenziert vorzugehen, denn sowohl die Leistungs- und Entwicklungsmöglichkeiten als auch die Entwicklungswünsche Älterer sind recht unterschiedlich.

Vorgeschlagen wird vielfach ein spezielles Personalentwicklungskonzept für Mitarbeiter über 50 Jahre. Ziele sollten dabei sein:

- Übertragung von Mentorfunktionen,
- temporärer Managementeinsatz,
- periodische Job-Rotationen,
- Rückkehr in frühere Funktionen,
- Mitwirkung in multifunktionalen oder multinationalen Projektgruppen sowie
- die Entwicklung von Niederlassungsgründern u.Ä.

Die Vorbereitung älterer Mitarbeiter auf den Ruhestand durch das Personalmanagement findet momentan noch wenig Beachtung. Dahingehende Untersuchungen empfehlen folgende Möglichkeiten:

- Kurse, Gesprächsreihen und Ähnliches zu interessierenden Themen und
  - Förderung von Kontakten zu Ruheständlern mittels
  - Seniorenwerkstätten mit flexibler Teilzeitarbeit für Sonderaufgaben,
  - Hinzuziehen kompetenter Senioren zu Beteiligungsgruppen,
  - Einrichten von Seniorenzirkeln u.Ä.

### 4.3 Frauen

Das Grundgesetz für die Bundesrepublik enthält das Gebot der rechtlichen Gleichbehandlung von Mann und Frau und das Grundrecht der Frau auf Entfaltung ihrer Persönlichkeit.

Da auch heute noch die Frauen der Doppelbelastung Familie/Beruf verstärkter ausgesetzt sind als Männer, gilt es hier für Unternehmen, flankierende Maßnahmen durchzuführen, um die weibliche Humanressource nicht zu verschwenden, sondern zu nutzen.

Dabei hat sich auch bei Frauen der Trend verstärkt, Bedingungen anzustreben, unter denen die qualifizierte Berufsausübung mit der Erfüllung von Familienpflichten vereinbart werden kann.

Empfehlungen für das Führen von Frauen sind:

- grundsätzliches Akzeptieren von beruflichen Karrieren bei Mitarbeiterinnen;
- Chancengleichheit bei Vergabe von Arbeitsplätzen und Fördermaßnahmen;
- gleiches Entgelt für gleiche Leistung;
- Akzeptanz von Familienplanung;
- Flexible Teilzeitangebote, Jobsharing und Kontaktpflege für die Gestaltung der Familienpause;

- Angebot von Rückkehrhilfen (Wiedereinarbeitungsplan u.Ä.);
- Führen von Mitarbeitergesprächen, um die familiäre Situation und perspektivische Vorstellungen zu erkunden;
- Leistungsforderungen nicht überziehen und Leistungsergebnisse anerkennen;
- Förderung von Berufsabschlüssen für Frauen; denn fehlender Abschluss wirkt sich auf den Erwerbsverlauf bei Frauen durch schlechte Einstiegs- und Aufstiegschancen besonders nachteilig aus.

Empfehlungen für das Gewinnen von Frauen für Führungsaufgaben sind u.a.:

- Gezielte Ermutigung der Frauen zur Weiterbildung;
- Selbstbewusstseins-/Durchsetzungstraining für Frauen;
- Verankerung der Chancengleichheit in Führungsgrundsätzen;
- Initiierung und Betreuung von Förderkonzeptionen durch die oberste Führungsebene;
- Betriebliche Kinderbetreuungseinrichtungen und Maßnahmen zur Gestaltung der Familienpause.

Im Zusammenhang mit der Entwicklung von Führungsnachwuchs gewinnt ein partnerschaftsorientiertes Konzept an Bedeutung, das beiden Ehe- bzw. Lebenspartnern sowohl berufliche Karriere als auch Familienleben sichern soll.

Die Förderung von derartigen Konzepten durch die Unternehmensleitung stellt besondere Anforderungen an das Personalmanagement hinsichtlich Personalbedarf, Personaleinsatz, Personalfolgeplanung, Personalentwicklung und flankierender Maßnahmen. Es sind solche Karrierepfade zu suchen, welche die Nachteile für das Unternehmen reduzieren und die Vorteile ausbauen.

#### **4.4 Meister in Industrieunternehmen**

In Großbetrieben der Auto- und Elektroindustrie ist der Meister als solcher gefordert, der Funktionen bei der Gewährleistung des technisch-organisatorischen Ablaufs erfüllt und eine soziale Vermittlungs- und Integrationsfunktion hat, um die Kooperation der Produktionsmannschaften sicherzustellen.

In Verbindung mit betrieblichen Reorganisationskonzepten werden folgende verschiedene Meisterleitbilder diskutiert:

- Wenn die betriebswirtschaftliche Dezentralisierung von Bereichen im Vordergrund steht, kann die Meisterfunktion als produktionsnaheste Führungsebene auf weitgehende, eigenständige Kosten- und Ertragsverantwortung orientiert werden.
- Der Meister kann als Coach primär für das arbeits- und ablauforganisatorische Absichern der Rahmenbedingungen für die Gruppen zuständig sein (Qualifizierung, Optimierung, Konfliktregelung).
- Wenn die hierarchische Arbeitsorganisation erhalten bleibt, übernimmt der Meister die Organisation der kontinuierlichen Verbesserungsprozesse, bleibt aber Vorgesetzter, der zusammen mit Produktionsexperten Problemlösungen vorantreibt.

Praktiziert wird allerdings auch die Abschaffung des Meisters bei Einführung flacher Hierarchien und Besetzung der untersten Führungsebene mit Technikern und Ingenieuren.

Wichtige Voraussetzungen für die erfolgreiche Tätigkeit als Meister sind seine Anerkennung als Autorität und Bereichsexperte, solide betriebswirtschaftliche und technische Kenntnisse und Betriebserfahrung. Meisterbrief und systematische Fortbildung werden als unerlässlich angesehen.

In Klein- und Mittelbetrieben sind die Meister als Allround-Führungskraft unangefochten das Rückgrat der Produktion. Sie rekrutieren sich aus den besten Facharbeitern und schaffen nicht selten den Aufstieg in höhere Hierarchieebenen. Die Meister sind durch ausgeprägten Geschäftssinn, starke Mitarbeiterorientierung und Autorität gekennzeichnet. Besonders in gemeinschaftlich orientierten Unternehmen ist die Meisterfunktion unumstritten. Der Meister gilt als **Realpolitiker**, der Reformprojekte umsetzen hilft.

Personalwirtschaftliche Gesichtspunkte des Meistereinsatzes sind:

- In vielen Betrieben gibt es gegenwärtig einen Aufstiegsstau für Arbeitskräfte mit Meisterbrief. Dadurch droht die Qualifizierung für mittlere Führungspositionen unattraktiv zu werden.
- Durch das Wegfallen des identitätsstiftenden Meistertitels (neue Bezeichnungen sind Fertigungsgruppenleiter, Supervisor u.a.) wird symbolisch der Meister als Qualifikationstyp abgelöst.
- Als Qualifizierungsschwerpunkte mit Zukunftsorientierung gelten:
  - Erhöhung der Fachkompetenz,
  - Steigerung der Kommunikationsfähigkeit und
  - Verbesserung der Problemlösefähigkeit.
- Im Zuge der Dezentralisierung der Personalarbeit haben die Meister immer stärker personalwirtschaftliche Entscheidungen zu treffen (z.B. Einbeziehung in die Personalplanung, Personalauswahl, Leistungsbeurteilung und Personalentwicklungsbedarfsplanung).

Eine Neuordnung der Industriemeisterprüfung mit den Teilbereichen berufs- und arbeitspädagogische Kenntnisse, fachrichtungsübergreifende Basisqualifikationen und handlungsspezifische Qualifikationen ist in Aussicht gestellt.

**Aufgaben**Aufgabe 1

*Nennen Sie Empfehlungen für die Führung und den Einsatz von jüngeren und älteren Mitarbeitern!*

Aufgabe 2

*Nennen Sie Empfehlungen für die Führung und Förderung von Frauen!*

Aufgabe 3

*Was ist unter partnerschaftsorientiertem Konzept zu verstehen und welche Bedeutung hat es für die Personalentwicklung im Unternehmen?*

Aufgabe 4

*Nennen Sie personalwirtschaftliche Gesichtspunkte des Meistereinsatzes im Industrieunternehmen!*



## 5 Flexibilisierung der Arbeit

### Lernbereich

### 5.1 Arbeitszeitflexibilisierung

In den letzten Jahren wurden in deutschen Unternehmen Fortschritte bei der Anwendung flexibler Arbeitszeitsysteme erzielt. Das betriebswirtschaftlich angestrebte Ziel besteht vor allem in der Anpassung der Arbeitszeiten an Schwankungen des Arbeitsanfalls.

Flexible Arbeitszeitsysteme können unter Beachtung folgender Schritte eingeführt werden:

#### Analysephase:

- Ermitteln des Flexibilisierungsbedarfs,
- Ermitteln des Flexibilisierungspotenzials (der Personalverfügbarkeit),
- Projektierung des flexiblen Systems (Vergleich alternativer Systeme und ihrer Anpassungsmöglichkeiten),
- Realisierungsaussichten (soziale Effizienz, Akzeptanz, Kosten/Nutzen-Betrachtungen, tarifvertragliche Bedingungen),
- Ermitteln erforderlicher Begleitmaßnahmen (organisatorische und technisch-technologische Veränderungen),
- Abstimmung mit dem Betriebsrat.

#### Umsetzungsphase:

- Abschluss von Betriebsvereinbarung und neuen Arbeitsverträgen,
- Umsetzung nach einem Stufenplan einschließlich Schulungsmaßnahmen u.Ä.

#### Betriebsphase:

- Sammeln und Auswerten von Erfahrungen,
- Wirkungsanalyse,
- Korrekturen am System und gegebenenfalls Weiterentwicklung.

Bisher gemachte Praxiserfahrungen sind:

- Die Qualität der innerbetrieblichen Kommunikation bestimmt weitgehend den Erfolg der Umsetzung neuer Arbeitszeitmodelle. Der Betriebsrat ist ein unentbehrlicher Partner für das Projektteam.
- Veränderungen der Arbeitszeitorganisation und Personaleinsatzplanung bedeuten nicht selten das Anstoßen eines Organisationsentwicklungsprozesses. Oft muss das gesamte Umfeld (Aufbau- und Ablauforganisation, Führungsstile und Betriebsklima) in den Prozess der Neugestaltung einbezogen werden. Widerstände müssen realistisch gesehen und geduldig, auch kompromissbereit, überwunden werden.

- Der Sinn der neuen Lösungen ist verständlich zu vermitteln. Ganztägige Workshops mit Arbeitnehmern und Vorgesetzten aus den betroffenen Bereichen bewähren sich.
- Besonders Erfolg versprechend ist die teambezogene Steuerung der Arbeitszeiten, um Kunden- und Mitarbeiterinteressen abzustimmen. Voraussetzung dafür ist eine bestimmte Einsatzflexibilität der Kollegen.

Umstritten und selten realisiert ist Teilzeit für Führungskräfte. Häufige Einwände dagegen ergeben sich aus folgenden relevanten Merkmalen der Unternehmenskultur:

- Es wird davon ausgegangen, dass Führung zwar kooperativ zu gestalten, aber nicht teilbar ist.
- Es wird unterstellt, dass die 60-Stunden-Woche für Führungskräfte gilt und quasi Statussymbol bedeutet.
- Es wird darauf verwiesen, dass „Gesicht-zu-Gesicht-Kommunikation“ unverzichtbar für Führungstätigkeit ist.

Im Zusammenhang mit dem Einsatz von Führungskräften gewinnt das **Interims-Management** (Einsatz freier Führungskräfte) an Bedeutung, das insbesondere nach der Wiedervereinigung in den neuen Bundesländern praktiziert wurde. „Westmanager“ wurden mit befristeten Verträgen zur raschen Umstellung wirtschaftlicher Abläufe und Strukturen eingesetzt. Gegenwärtig gibt es Gesellschaften, welche die Vermittlung freiberuflicher Führungskräfte betreiben.

Wichtige Gründe für den Einsatz von Interims-Managern sind:

- ein Krisenfall, der durch einen Sanierer oder durch „Turn-Around-Manager“ behoben werden soll;
- Gesellschafterwechsel mit Trennung von der Führungscrow;
- Gründung oder Stärkung von Tochtergesellschaften;
- größere Umstrukturierungsvorhaben von Firmen.

Das Idealprofil des Interims-Managers umfasst:

- langjährige Linienerfahrung in jeweils vergleichbaren Unternehmen,
- pragmatische Persönlichkeit mit hoher Integrationskraft, Belastbarkeit, Mobilität, vorbildliche Einsatzbereitschaft, Selbstständigkeit und Unabhängigkeit.

## 5.2 Telearbeit

Die Telearbeit gilt als Innovation, die auf grundlegenden Entwicklungstendenzen der modernen Gesellschaft beruht. Derartige Tendenzen sind die Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien, die Informatisierung und Computerisierung der Arbeit, die Globalisierung der Märkte und Dezentralisierung von Unternehmen sowie die Veränderung von menschlichen Lebenskonzepten.

Folgende Formen von Telearbeit werden bereits praktiziert:

- Arbeiten ausschließlich im Heimbüro (Teleheimarbeit),
- alternierende Telearbeit (abwechselnd zu Hause und im Firmenbüro),
- Telearbeit im Telearbeitszentrum (Satelliten- oder Nachbarschaftsbüro) und
- mobile Telearbeit.

Das Interesse von Unternehmen und Beschäftigten an Telearbeit wächst, vor allem in Großunternehmen. Als Gründe für die bisher zögerliche Entwicklung in Deutschland werden meist die noch hohen Telekommunikationskosten und die Kosten der Ausstattung von Telearbeitsplätzen sowie Bedenken seitens des Managements und der Betriebsräte angeführt. Überwiegend positive Erfahrungen aus der Anwendung von Telearbeit beziehen sich auf höhere Produktivität, höhere Motivation, größere Kundennähe und Imagegewinn. Gegenwärtig werden im Zusammenhang mit Telearbeit neue Berufsbilder entwickelt und erprobt.

Die Abbildung 7 zeigt das Schema der Telearbeit im Tele-Arbeitszentrum.

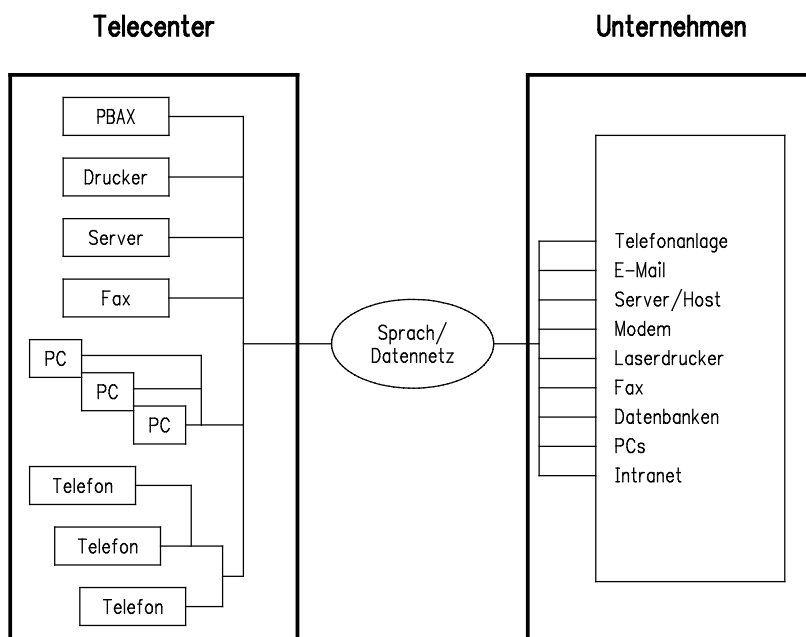


Abbildung 7 Telearbeit im Telecenter

Die Einführung von Telearbeit setzt umfangreiche Vorarbeit voraus, insbesondere wenn sie als strategische Aufgabe unternehmensweit angegangen werden soll. Dann sind die Managementebenen, die potenziellen Telearbeiter, der Betriebsrat, die Personalabteilung und der DV-Bereich, gegebenenfalls externe Berater beteiligt.

Für die Einführung der Telearbeit bietet sich folgende Schrittfolge bzw. Phasenplanung an:

- **Strategische Ausrichtung:**

Welche Strategie zur Einführung wird gewählt? Welche Vorteile sind zu erschließen? Welche Nachteile sind zu vermeiden?

- **Organisationsanalyse:**

Analyse von Aufgaben, Aufgabenträgern, Mengen, Häufigkeiten und Zeiten; von Informationsflüssen, Kommunikations- und Geschäftsprozessen, Arbeitsabläufen und Technikanwendungen.

Motivieren der Mitarbeiter und Förderung ihrer Mitwirkungsbereitschaft.

- **Aufgabenanalyse und Auswahl:**

Welche Aufgaben eignen sich? Gruppierung der Aufgaben nach Kriterien (z.B. Fach- oder Managementaufgaben, Ergebnisbezug, Zeitempfindlichkeit, Kommunikationsbedarf; Eigenständigkeit oder Vernetztheit).

- **Mitarbeiterauswahl:**

Auswahlkriterien können sein:

Berufs- und Betriebserfahrung, Selbstorganisation, Selbstmotivation, Zuverlässigkeit, Einstellung zur Telearbeit, Kommunikationsfähigkeiten.

- **Auswahl der Informations- und Kommunikationstechnologie:**

Festlegen auf Kommunikationshardware und -software, PC, Betriebssystem, Anwendungen, Telefon, ISDN, gegebenenfalls Multimediasystem und Videokonferenzsystem.

- **Auswahl des geeigneten Arbeitsortes:**

Heimbüro, Telecenter oder mobile Telearbeit.

- **Schulung und Training:**

Insbesondere Hard- und Softwaretraining, Zeit-, Selbst- und Motivationsmanagement vermitteln.

- **Erfolgskontrolle des Konzepts:**

Vorläufige Kosten-Nutzen-Analyse, Erfassen von Mitarbeiter- und Managementreaktionen, Erstellen von Zwischenberichten und Ableiten von Empfehlungen.

- **Detaillierte Vereinbarungen:**

Sicherheit und Datenschutz organisieren und vereinbaren, Arbeitsqualität vereinbaren, Kostenerstattung und -nachweis vereinbaren.

- **Start des Pilotprojektes:**

Ständige Kosten-Nutzen-Beobachtung, Beobachtung des Verhaltens der Mitarbeiter und des Managements, um Probleme frühzeitig zu erkennen, weitere Hilfe anbieten, gegebenenfalls technische oder organisatorische Änderungen vornehmen.

Wichtige Aufgaben der Personalabteilung bei der Einführung von Telearbeit sind:

- Entwickeln einer Telearbeitsstrategie,
- Erarbeiten von Kriterien zur Auswahl der Teilnehmer und Werbung von Teilnehmern,
- Organisieren und Durchführen von Präsentationen,
- Ausarbeiten von Vereinbarungen für Manager und teilnehmende Beschäftigte,
- Durchführen von Schulungen,
- Analyse und Auswertung von Kontrollergebnissen und Hinweisen,
- Ausarbeiten von Richtlinien für ergonomisch günstige Einrichtung von Heimbüros,
- Kontrolle des Projektfortschritts und eventuelle Modifizierung von Strategie und Verfahren.

In Bezug auf rechtliche Rahmenbedingungen gibt es noch Unsicherheiten. Mit der zunehmenden Verbreitung von Telearbeit werden noch offene Probleme Lösungen zugeführt. Nicht abschließend geklärt sind gegenwärtig Fragen der Haftung, des gesetzlichen Arbeitsschutzes, des Zugangsrechtes zum Arbeitsplatz bei Teleheimarbeit, der Kostenerstattung und des gesetzlichen Datenschutzes.

Bei Telearbeit in Form des Arbeitsverhältnisses findet das Arbeits- und Sozialrecht Anwendung. Bei Teleheimarbeit gilt das Heimarbeitsgesetz. Wenn Telearbeit von Selbstständigen angeboten wird, gelten die Vorschriften über den privatrechtlichen Vertrag.

### **5.3 Anpassung von Vergütungssystemen**

Im Zusammenhang mit der Anpassung der Arbeit an sich ändernde Bedingungen gibt es verstärkt Versuche, die Vergütungssysteme sich ändernden Umständen anzupassen. Ziel ist, durch größere Vielfalt und Beweglichkeit größeren Leistungsansporn zu setzen und höhere Effizienz der Arbeit zu erreichen.

Einige Tendenzen bzw. Ansätze dafür werden im Folgenden aufgeführt:

- Technologischer Wandel und teamorientierte Produktion führen häufig zur Ablösung der herkömmlichen Arbeitsbewertungsverfahren, die auf einzelne Stellen bzw. Arbeitsplätze ausgerichtet sind, durch die Arbeitsbewertung für größere Arbeitsbereiche, die der Verfahrensherrschaft von Teams unterliegen.
- Nicht die maximale Ausbringung am einzelnen Arbeitsplatz sichert den Unternehmenserfolg, sondern die auf den Kundenbedarf abgestimmte Ausbringung an allen Arbeitsplätzen. Deshalb lösen bedarfsorientierte Vergütungssysteme häufig Akkordsysteme in der Produktion ab. Ihre Anwendung ist besonders Erfolg versprechend auf der Grundlage von Leistungsvereinbarungen mit Teams.

- Besonders in Unternehmungen mit ausgeprägter Innovationsorientierung im Produkt- und Verfahrensbereich werden qualifikationsbezogene Entgelte bevorzugt.
- Die Führungskräfte werden stärker auf Leistung und Erfolg der Organisationseinheiten und des Gesamtunternehmens ausgerichtet. Die Fortschreibung der Grundgehälter erfolgt zunehmend differenziert nach der Leistung. An die Stelle pauschaler variabler Zahlungen von Boni und Tantiemen tritt die Kopplung variabler Vergütung an das Erreichen vereinbarter Ziele. Die jährlichen Sonderzahlungen wie Weihnachts- und Urlaubsgeld, 13. und 14. Monatsgehalt sowie nicht-monetäre Zusatzleistungen werden stärker als leistungsbezogene Vergütungsbestandteile aufgefasst. So treten z.B. Bonuszahlungen in Abhängigkeit vom Erreichungsgrad vereinbarter Ziele an die Stelle von festen Sonderzahlungen.
- Bei der betrieblichen Mitarbeiterbeteiligung, die in früheren Jahren vorwiegend in Form des Mitarbeiter-Darlehens praktiziert wurde, dominieren heute Beteiligungsformen in Richtung Eigenkapital (der Lohnempfänger wird zum Eigenkapitalgeber).

## Aufgaben

### Aufgabe 1

*Welche Vorgehensweise ist bei der Einführung flexibler Arbeitszeitsysteme zu empfehlen?*

### Aufgabe 2

*Unter welchen Bedingungen kann Teilzeitarbeit für Führungskräfte und der Einsatz von Interims-Managern sinnvoll sein?*

### Aufgabe 3

*Welche Chancen sehen Sie für Telearbeit und welche Gesichtspunkte sollten bei der Projektierung von Telearbeit beachtet werden?*

### Aufgabe 4

*Nennen Sie Ansätze für die Gestaltung stärker leistungsbezogener Vergütungssysteme!*

## Lösungsanhang

### Lösungen

#### 1 Konzeption des Personalmanagements

##### Aufgabe 1

Strategische Unternehmensführung kann nur erfolgreich sein, wenn es gelingt, die human resources in alle Unternehmensfunktionen zu integrieren. Varianten der Einbeziehung des Personalmanagements in die strategische Unternehmensführung sind:

- die Personalstrategie folgt der Unternehmensstrategie,
- die Unternehmensstrategie folgt der Personalstrategie,
- die Synthese aus beiden Konzepten.

##### Aufgabe 2

Zentrale Personalorganisation wird vor allem bevorzugt bei Unternehmen mit kleiner Belegschaft und wenig komplexem Produktprogramm. Ihre Vorteile sind die einheitliche Ausrichtung der Personalarbeit sowie die Vermeidung von Koordinierungsschwierigkeiten.

Dezentrale Personalorganisation wird vor allem in größeren Unternehmen mit heterogener Qualifikationsstruktur, komplexem Produktprogramm und großen Distanzen zwischen Geschäfts- und Funktionsbereichen angewandt. Ihr Vorteil ist die stärkere Berücksichtigung personalwirtschaftlicher Besonderheiten von Bereichen und Teams (Ressortkonzepte) bei gleichzeitiger Sicherung der Einheitlichkeit im Grundsätzlichen (Rahmenkonzept).

##### Aufgabe 3

Das Referentenmodell ist eine Variante dezentraler Personalorganisation. Eine zentrale Personalabteilung ist zuständig für das strategische Personalmanagement und personalwirtschaftliche Konzepte. Personalreferenten als Aufgabenträger im Personalbereich betreuen die Mitarbeiter in den organisatorischen Einheiten „vor Ort“.

##### Aufgabe 4

Die Center-Konzepte wurden entwickelt, um das Personalmanagement stärker auf solche Kriterien wie Kosten (Cost-Center), Gewinn (Profit-Center) und Kundenorientierung (Service-Center) festzulegen. Motive für Outsourcing sind vor allem langfristige Kosteneinsparungen und das Nutzen von externem Know-how. Traditionelle Gebiete für Outsourcing im Personalbereich sind Lohn- und Gehaltsrechnung, Aus- und Weiterbildung sowie betriebliche Sozialleistungen. Personalwirtschaftliche Leistungen mit Einfluss auf Kernkompetenzen im Unternehmen sollten vom Outsourcing ausgenommen bleiben.

#### 2 Personalmanagement und Wirtschaftslage

##### Aufgabe 1

Die beste Prophylaxe ist ein Personalmanagement, das gemeinsam mit der Gesamtunternehmensführung, den Führungskräften und dem Betriebsrat eine qualifizierte strategisch orientierte Personalpolitik durchsetzt und Managementfehler vermeiden hilft. Dabei ist die Orientierung auf Unternehmens- und Mitarbeiterziele notwendig.

## Aufgabe 2

Bei den aktuellen Strategien deutscher Unternehmen zur Personalanpassung im Zusammenhang mit Umstrukturierungen sind hervorzuheben:

- Qualifizierungsmaßnahmen,
- Vermittlungsaktivitäten in Kooperation mit den Arbeitsämtern,
- Ausnutzen des internen Arbeitsmarktes und
- Outplacement-Vermittlung.

Größere Bedeutung haben überbetriebliche Beschäftigungsgesellschaften und andere Formen von Arbeitskräftepools erlangt.

## Aufgabe 3

Zu neuen arbeitsmarktpolitischen Instrumenten der Beschäftigungsförderung nach AFG v. 1.4.1997 zählen Trainingsmaßnahmen, Eingliederungsvertrag und Einstellungszuschuss bei Neugründungen.

### 3 Kooperationspartner Betriebsrat

## Aufgabe 1

Wichtige Grundsätze auf der Basis des Betriebsverfassungsgesetzes sind:

- vertrauensvolles Zusammenwirken,
- regelmäßige Besprechungspflicht,
- Friedenspflicht,
- Diskriminierungsverbot,
- Anwendung von Betriebsvereinbarungen,
- Schaffen einer Einigungsstelle,
- Geheimhaltungspflicht,
- Schutzbestimmungen für Betriebsratsmitglieder.

## Aufgabe 2

Folgende Empfehlungen können für die fruchtbare Zusammenarbeit zwischen Management und BR gegeben werden:

- Wenn dem Management an einer vertrauensvollen Zusammenarbeit mit dem BR gelegen ist, dann ist es ein Gebot der Vernunft, rechtzeitig das Gespräch zu suchen, alle Informationen zu geben, Lösungen zu suchen und Bedenken auszuräumen.
- Die Nichtbeachtung gesetzlicher Informationsrechte führt bei BR oft zu Empörung und Unverständnis.
- Gelegentliche informelle Gespräche und regelmäßige Ortsbegehungen sind Mittel zur Pflege eines Vertrauensklimas.
- Bei Auseinandersetzungen ist daran zu denken, dass die Zusammenarbeit danach noch möglich bleiben muss.
- Bei problematischen Entscheidungen sollten dem Betriebsrat die technischen, organisatorischen und betriebswirtschaftlichen Auswirkungen überzeugend verdeutlicht werden, ohne sofort mit der Keule des Arbeitsplatzabbaues zu drohen.



#### 4 Führung bestimmter Beschäftigungsgruppen

##### Aufgabe 1

Führen von jüngeren Mitarbeitern:

- Anerkennung der Persönlichkeit
- kooperative Führung als Prozess von Geben und Nehmen gestalten
- Team-Erleben fördern
- Unterforderung
- Wege zum beruflichen Erfolg aufzeigen
- Verantwortungsbewusstsein und Ehrgefühl entwickeln
- Werte vermitteln und Toleranzfähigkeit entwickeln, Vandalismus und Mobbing-tendenzen entgegenzutreten.

Führen von älteren Mitarbeitern:

- Wertschätzung und Achtung vermitteln
- Zeit- und Erfolgsdruck vermeiden
- komparative Stärken nutzen
- geeignete Funktionen und Möglichkeiten des individuellen Übergangs in die berufsfreie Zeit anbieten.

##### Aufgabe 2

Führung und Förderung von Frauen:

- Unterschiedliche Lebenssituationen von Frauen beachten
- Chancengleichheit durchsetzen
- keine Benachteiligung bei Entgeltgestaltung zulassen
- Familienplanung akzeptieren und unterstützen
- Rückkehrhilfen anbieten
- angemessene Berücksichtigung bei der Personalentwicklung, insbesondere bei der Vorbereitung auf Führungsaufgaben.

##### Aufgabe 3

Ein partnerschaftsorientiertes Konzept soll Ehe- bzw. Lebenspartnern sowohl berufliche Entwicklung als auch Familienleben sichern. Mit seiner Hilfe können Personalentwicklungsziele im Sinne einer familienorientierten Personalpolitik verwirklicht werden.

##### Aufgabe 4

In vielen industriellen Großbetrieben ist der Meister als solcher gefordert, der Funktionen bei der Gewährleistung des technisch-organisatorischen Ablaufs erfüllt und eine soziale Vermittlungs- und Integrationsfunktion hat, um die Kooperation der Produktionsmannschaften sicherzustellen.

In KMU behaupten die Meister meist ihre Position als Allround-Führungskraft und Rückgrat der Produktion.

Aktuelle Tendenzen sind: Aufstiegsstau für Arbeitskräfte mit Meisterbrief; Ablösung des Meistertitels durch neue Bezeichnungen (Fertigungsgruppenleiter, Supervisor); steigende Ansprüche an Fach- und Sozialkompetenz und stärkere Verantwortung für personalwirtschaftliche Entscheidungen.

## 5 Flexibilisierung der Arbeit

### Aufgabe 1

- **Analysephase:**

- Ermittlung des Flexibilisierungsbedarfs
- Ermittlung des Flexibilisierungspotenzials
- Projektierung des flexiblen Systems und der Begleitmaßnahmen
- Abstimmung mit dem Betriebsrat

- **Umsetzungsphase:**

- Abschluss von Betriebsvereinbarungen und neuen Arbeitsverträgen
- Umsetzung nach Stufenplan

- **Betriebsphase:**

- Sammeln und Auswerten von Erfahrungen
- Wirkungsanalyse
- Korrekturen und Weiterentwicklung

### Aufgabe 2

Als wichtiges Kriterium für das Erwägen von Teilzeiteinsatz bei Führungskräften kann der Anteil von selbstbestimmten Aufgaben gelten. Anwendungen sind denkbar im Rahmen der Nachwuchsförderung durch Doppelbesetzung, im Zusammenhang mit der Erhöhung des Frauenanteils im Management und bei der Ausstiegsgestaltung älterer Führungskräfte. Gründe für den Einsatz von Interims-Managern können u.a. sein: Sanierungsfälle, Gründung oder Stärkung von Tochtergesellschaften und größere Umstrukturierungsvorhaben von Firmen.

### Aufgabe 3

Telearbeit entwickelt sich gegenwärtig in den Formen Tele-Heimarbeit, alternierende Telearbeit, Arbeit in Tele-Zentren und als mobile Telearbeit.

Phasenplanung zur Einführung von Telearbeit:

- Strategische Ausrichtung,
- Organisationsanalyse,
- Aufgabenanalyse und -auswahl,
- Mitarbeiterauswahl,
- Auswahl der Informations- und Kommunikationstechnologie,
- Auswahl des Arbeitsortes,
- Schulung und Training,
- Erfolgskontrolle des Konzepts,
- detaillierte Vereinbarungen und
- Start des Pilotprojekts

### Aufgabe 4

Aktuelle Ansätze für stärker leistungsbezogene Vergütungssysteme sind u.a. der Übergang zur kollektiven Arbeitsbewertung für ganze Arbeitsbereiche (Teams), die Anwendung von Leistungsvereinbarungen für Teams und bei Führungskräften die Kopplung variabler Vergütungen an das Erreichen vereinbarter Ziele. In besonders innovativen Bereichen werden hervorragende persönliche Kompetenzen honoriert.