



SRH Hochschule
Heidelberg

Personal & Organisation

P&O II Kurs (2)

1. Veranstaltung

Einführung in die Personalarbeit
in Unternehmen

SRH Hochschule Heidelberg

Staatlich anerkannte Hochschule der SRH

Prof. Dr. Janicke Kirksæter



Organisatorisches - Kontakt



SRH Hochschule
Heidelberg

- **Prof. Dr. Janicke Kirksæter**
- Arc 316
- Terminvereinbarung telefonisch
- 0176/963.951.91 (*bitte die Nummer in Ihrem Handy speichern!*)

- www.fh-heidelberg.de
- www.kirksaeter.de → **Vorlesungsunterlagen!**
- www.ressourcenentwicklung.eu
- Ausserdem: Xing

Organisatorisches – Ihre Vorlesungsteilnahme



SRH Hochschule
Heidelberg

Vorbereitung der Vorlesung (ca. 1 Stunde / Woche)

- Bitte Vorlesungsfolien ausdrucken / in die Veranstaltung mitbringen (strukturierte Mitschreibhilfe).
- Gehen Sie die Folien vor der jeweiligen Veranstaltung durch, insbesondere Einbindung des Themas, Lernziele und die Struktur der Inhalte. Schlagen Sie unbekannte Wörter nach, machen Sie sich Notizen.

Abwesenheit

- Wenn Sie zu einer Vorlesung nicht kommen können, brauche ich die Gründe nicht zu wissen, aber bitte sagen Sie mir per sms oder Mail kurz Bescheid.
- Sollte ich einmal eine Veranstaltung halten können, fällt diese prinzipiell nicht aus (!), sondern wird nachgeholt, notfalls indem wir die darauffolgenden Vorlesungsblöcke verlängern.

-> Vor- und Nachbereitung in Arbeitsgruppen!

Organisatorisches – Ihre Vorlesungsteilnahme



SRH Hochschule
Heidelberg

Nachbereitung der Vorlesung (ca. 3-4 Stunden / Woche)

- Bearbeiten Sie die Übungsfragen gemeinsam in Ihrer Arbeitsgruppe. Wenn Sie dabei auf Unklarheiten stossen, rufen Sie mich gerne an! (*bitte tun Sie es wirklich*), oder stellen Sie Ihre Fragen zu Beginn der nächsten Veranstaltung.

Literaturarbeit

- Die Literaturarbeit fällt prinzipiell in Ihre eigene Verantwortung. Gern berate ich Sie hierzu über die Hilfestellung zu den Vorlesungen hinaus; rufen oder sprechen Sie mich an!

Klausurvorbereitung (ca. 2 Wochen intensiv)

- Wenn Sie an jeder Veranstaltung aktiv teilgenommen haben einschliesslich gewissenhafter Vor- und Nachbereitung der Vorlesung, werden Sie die Klausur mit grosser Wahrscheinlichkeit bestehen.

-> *Eigeninitiative: „wer nicht fragt, verliert!“*

Organisatorisches - Unterlagen



Die Unterlagen sind wie folgt aufgebaut:

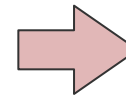
- Zur Einbindung des Themas
beschreibt des Rahmen des Vorlesungsthemas
- Lernziele
sollen Ihnen helfen, das Wesentliche zu erfassen und Ihren Lernprozess gezielt zu gestalten
- Inhalt
gibt Ihnen einen Überblick über die inhaltliche Struktur
- ...
- Selbstlernzeit – Literaturstudium
Anregungen zum Nachlesen der Vorlesungsinhalte, andere Titel / Quellen freibleibend
- Selbstlernzeit – Übungsfragen
Hilfestellung für das gemeinsame Nacharbeiten der Vorlesung in Ihrer Arbeitsgruppe

Veranstaltungsüberblick P&O II PER

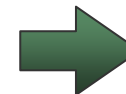


SRH Hochschule
Heidelberg

1. Einstieg in die Personalarbeit
2. Ressourcensteuerung
3. Führung
4. Rekrutierung
5. Assessmentcenter
6. Leistungsbeurteilung
7. Personalentwicklung
8. Internationales Personalmanagement
9. Interne Umfeldfaktoren
10. PER Dienstleister



Fallstudie



Fallstudie

1. Einstieg in die Personalarbeit im Unternehmen

- Was bedeutet eigentlich Personalarbeit konkret, und wer im Unternehmen nimmt sie wie / in welchem Zusammenhang wahr?
- Welche Möglichkeiten, aber auch Schwierigkeiten resultieren daraus für wirksame personalerische Interventionen?

-> *Sie lernen den Handlungsrahmen für Personalarbeit im Unternehmen kennen und praktisch einschätzen*

2. Ressourcensteuerung

- Mit welchen Mitteln und in welchem Masse ist die personalerische Entwicklung des Unternehmens überhaupt planbar?
- Wie setzen sich Personalkosten und Vergütung zusammen, und welche Steuerungsansätze gibt es?
- Anhand welchen Datengerüsts findet die Steuerung faktisch statt?

-> *Anhand des Planungs- und Datenflusses erkennen Sie wichtige Zusammenhänge der praktischen Personalarbeit*

3. Führung

- Worin besteht eigentlich das „Geheimnis“ guter Führung?
- Gibt es die geborene Führungskraft?
- Was sind die wesentlichen Kräfte, die in der Interaktion zwischen Führungskraft und Mitarbeiter wirken, und wie kann man diese so kanalisieren, dass die Ziele erreicht werden?

-> **„Führung ist [nicht nur; A.d.V.], wenn der Laden läuft!“**

4. Rekrutierung

- Rekrutierung ist der wesentliche Flaschenhals für die Steigerung des Humankapitals im Unternehmen.
- Welche Prozesse müssen hierfür sichergestellt werden, und wie muss dann die Einstiegsdiagnostik aussehen?

-> Sie lernen hier die gezielte Steuerung von Rekrutierungsprozessen bis hin zum Führen des Bewerbungsinterviews.

5. Assessmentcenter

- Lange Zeit galt das AC als „Geheimwaffe“ für die erfolgreiche Selektion von Führungs- und Nachwuchskräften – teuer, aber lohnenswert.
- Mittlerweile gibt es das AC in zahlreichen Varianten, bis hin zu PE-Anwendungen und Management-Audits.

-> Hier bekommen Sie alles, was Sie brauchen, um selbst erfolgreich ein AC (mit) durchführen zu können.

6. Leistungsbeurteilung

- Bei aller potentiellen Nützlichkeit haben LBU-Systeme im Unternehmen eine umfassende bzw. gravierende Problematik, z.B. ...
- ... Grundsatzfrage LBU oder nicht, Konzertierung mit anderen PER-Instrumenten, Kriterienwahl, Operationalisierung, Skalierung, Leistungsstandards, Urteilsfehler, Kalibrierung, Vergütungsrelevanz, ...

-> *Sie entwickeln in dieser Veranstaltung Augenmass für diese Problematik und bekommen das Rüstzeug dazu, ein LBU-System praktikabel und funktionssicher zu gestalten.*

7. Personalentwicklung

- PE ist ein zentrales Thema in jedem Unternehmen, denn hierdurch wird die Leistungskraft der vorhandenen Mitarbeiter erhalten und / oder gesteigert.
- Zugleich sind PE-Massnahmen als Lösungen für ROI-relevante Probleme zu betrachten, die sich ebenfalls amortisieren müssen.

-> Sie erhalten einen ersten Einblick in die personalentwicklerische Praxis und werden in der Lage sein, eine kleinere Massnahme selbst erfolgreich zu gestalten.

8. Internationales Personalmanagement

- Internationale Geschäftstätigkeit betrifft nicht nur „die grossen“, sondern auch kleinere und mittelständische Unternehmen.
- Kernpunkt hierbei sind Entsendungen, die Einiges an Prozessknowhow erfordern.
- Ein weiterer Fokus liegt auf der Gestaltung der internationalen Personalarbeit aus Sicht der Führung sowie intercultural Management.

-> *Sie werden anschliessend in der Lage sein, Elemente des IPM praktisch in die Personalarbeit zu integrieren.*

9. Gesellschaftlichkeit

- Im Zusammenhang mit der wachsenden Bedeutung von Unternehmenskultur und –ethik gehen viele Unternehmen dazu über, die Rahmenfaktoren der Zusammenarbeit gezielt zu gestalten.
- Qualitative Aspekte wie bspw. Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Corporate Social Responsibility und andere sind es, die hier eine tragende Rolle spielen.

-> *Sie lernen wichtige Aspekte der Gesellschaftlichkeit von Unternehmen kennen und entsprechende Massnahmen gestalten.*

10. PER-Dienstleistungen

- Kaum eine andere Funktion im Unternehmen nimmt so extensiv Leistungen von externen Dienstleistern in Anspruch wie Personal.
- Das Spektrum dieser Dienstleistungen beleuchtet recht anschaulich solche Aspekte der Personalarbeit, die in üblichen Lehrbüchern nicht auftauchen.

-> *Sie lernen dieses Dienstleistungsspektrum kennen und erhalten praktische Anhaltspunkte für Dienstleisterauswahl und Auftragsgestaltung.*

... und nun:



- ... noch Fragen?
- ...
- ...
- ...
- ... los geht's!

Die Personalarbeit im Unternehmen findet auf verschiedensten Ebenen und durch eine Vielzahl von Beteiligten statt. Vor diesem Hintergrund sind die Lernziele dieser ersten Einheit:

- Das Spektrum der Personalarbeit im Allgemeinen und die Schwerpunkte im Besonderen kennen lernen
- Das Prinzip der Rollenteilung zwischen den Beteiligten (GF / PER / BR / FK / MA) anhand wichtiger Aufgabenstellungen verstehen
- Das klassische organisationale Interventionsproblem anhand der PER-Funktion darstellen können

Inhalt



- Administrative Aufgaben PER
- Gestaltungsaufgaben PER
- Personalpolitik
- Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat
- Organisation PER

Aufgaben PER – administrative Aufgaben



- Stellenbesetzung
- Verwaltung des Arbeitsverhältnisses
- Verwaltung des Datengerüsts
- Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat
- Personalbetreuung (MA und FK)
- Sozialwesen / Dienstleistungen / Vergünstigungen
- Zeiterfassung / vergütungsrelevante Daten
- Ausbildung
- Entsendungen
- Berichterstattung
- Betriebliches Gesundheitswesen
- Diversity Management

Aufgaben PER - Übung



Gehen Sie die folgenden Unterpunkte der genannten PER-Aufgaben im Einzelnen durch:

- -> Auch wenn es sich im Wesentlichen um administrative Aufgaben handelt, könnte ja dennoch ein Steuerungsimpuls ggf. unterstellt werden. Falls es den gibt, wie könnte der aussehen?
- -> In welcher Weise sind Ihrer Vermutung nach die genannten Beteiligten (PER, GF, BR, FK, MA) involviert?

Verwaltungsaufgaben der Personalabteilung

- Stellenbesetzung
 - Ausschreibung zu besetzender Stellen
 - Sichtung des Bewerbungseingangs
 - Vorauswahl
 - Abschluss des Stellenbesetzungsprozesses
 - Einführungsveranstaltungen für neue Mitarbeiter („Frischlingstag“)
- Verwaltung des Arbeitsverhältnisses
 - Vertragsgestaltung und –abschluss
 - Führen und Aktualisieren der Personalakte
 - Formulieren von (Zwischen-)Zeugnissen auf Basis vorhandener Beurteilungen
 - Abwicklung von Kündigungen

Aufgaben PER



Verwaltungsaufgaben der Personalabteilung ff

- Verwaltung des PER Datengerüsts
 - Erstellung der Personalplanung
 - Führen des Stellen- und Stellenbesetzungsplans
 - Verwaltung und Aktualisierung der Stellenbeschreibungen und Arbeitsplatzbewertungen
 - Einspeisen aller relevanter Daten ins Personalinformationssystem (PIS)
- Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat
 - Ermöglichung der Betriebsratsarbeit
 - regelmässige Information / Befragung des Betriebsrates nach den gesetzlichen Erfordernissen
 - Aufsetzen / Verabschieden / Verwalten von Betriebsvereinbarungen
 - ggf. Vereinbarung von Haustarifen

Aufgaben PER



Verwaltungsaufgaben der Personalabteilung ff

- Sozialwesen / Dienstleistungen / Vergünstigungen
 - Verwaltung der Mitarbeiterkarten
 - Vergünstigungen für Kantinenessen
 - Belegschaftsverkauf / Lieferantenkooperationen
 - Dienstwagen(-abrechnung)
 - vergünstigte Mitarbeiterkredite
 - Aus-/Fortbildungsbeihilfen
 - Betriebsausflüge / Weihnachtsfeiern / Jubiläen
- Personalbetreuung: Ansprechpartner für MA und Führungskräfte
 - Beratung der MA zu Dienstleistungen von PER
 - Beratung der FK zu PE-Angeboten
 - Beratung zu Karrierepfaden
 - Unterstützung bei Konfliktlösung / Mediation
 - Führen von „Wiederkehrgesprächen“ z.B. nach Krankheit /

Exkurs: Typische Betreuungssituationen



1. Der Bilanzbuchhalter Bart Hennessy hat 20jähriges Dienstjubiläum. PER besorgt ein Geschenk und organisiert einen Umtrunk, auf dem PER und FA eine kleine Ansprache halten.
2. Sieglinde Backes-Gellner aus dem Einkauf ist mit ihrer Beurteilung nicht einverstanden; das anschließende Klärungsgespräch mit ihrer FK hat keine Lösung gebracht. MAIn bittet PER um Unterstützung bei dieser Konfliktlösung.
3. Per Koppers wird als neuer MA im Kundendienst eingestellt. PER führt in Abstimmung mit FA bis zum Abschluss der Probezeit regelmässige Feedbackgespräche.
4. Der Schlossermeister Axel Pawlowski (62), Werk Hünenstedt, tut sich schwer mit den monatlichen Meisterbesprechungen. PER bespricht mit ihm jeweils vor den Sitzungen die Agenda und gibt konkrete Moderationshinweise; ggf. Coaching vor Ort.
5. Susi Sorglos, im Marketing bisher erfolgreich verantwortlich für die Print-Werbung für Non-Foods, hat Leistungsprobleme. Das Gespräch mit der FK ergibt, dass sie überschuldet ist. FK, MAIn und PER führen ein gemeinsames Beratungsgespräch.
6. In der Bestellannahme, die kürzlich in den gerade fertig gestellten Neubau gezogen ist, häufen sich die Krankheitsfälle. Eine von PER angeregte Untersuchung identifiziert das BIS-Syndrom (Building Illness), das auf schadstoffhaltigen Teppichboden zurückzuführen ist; entsprechende Massnahmen werden veranlasst.
7. In der Kantine des Münchner Werkes wird Weissbier ausgeschenkt. 48% der Unfälle (Unfallschwerpunkt Rübenpresse) sind auf Unachtsamkeit und Flüchtigkeitsfehler zurückzuführen. PER sucht das Gespräch mit Meistern und BR.
8. Ein TOP der monatlichen Produktionsbesprechung (alle FK) war Schutzkleidung; die Meister beklagen, dass sie zu wenig getragen wird. Durch Befragung von MA findet man die Gründe heraus: a) die Helmfarbe signalisiert indirekt die hierarchische Position und wird deswegen als diskriminierend empfunden; b) die Sicherheitsschuhe sind zwar preisgünstig, aber klobig und unbequem. PER löst die Neubestellungen aus.
9. Trotz 2 Jahre Aufenthalt in Deutschland spricht Paolo Manzoni aus der Werkzeugmacherei nur schlecht Deutsch. Wegen eines Missverständnisses ist es letzte Woche zu einem Unfall gekommen (Klemmpresse fiel auf Fuss von Kollegen), der min. 12 Tage Fehlzeit nach sich zieht. PER „verordnet“ Herrn Manzoni einen Deutschkurs.
10. Die internen Personaltrainer sind ca. 150 Tage p.a. in den unterschiedlichen Standorten des Unternehmens bundesweit im Einsatz. In Einzelgesprächen äusserten die Trainer vermehrt die daraus resultierende Belastung. Vor einigen Tagen kam es zu einem Zwischenfall, in dem der Trainer die Teilnehmer wüst beschimpfte. PER bietet Einzelberatung an und setzt ein Programm für Burnout-Prophylaxe auf.

Aufgaben PER



Verwaltungsaufgaben der Personalabteilung ff

- Zeiterfassung / Verwaltung und / oder Übermittlung der vergütungsrelevanten Daten
 - Verwaltung der Zeitmodelle
 - Verwaltung der Überstunden- / Belastungs- / Akkordsätze sowie Leistungszulagen
 - Berechnung / Verwaltung der Sozialabgaben
 - Berechnung / Verwaltung der Betriebsrenten
- Ausbildung
 - Koordination / Ausweisung von Ausbildungsplätzen
 - Kommunikation / Kontakt mit Berufsschule / IHK
 - Einteilung der Ausbilder
 - Aktenführung und Zeugniserstellung

Verwaltungsaufgaben der Personalabteilung ff

- Entsendungen
 - interne Rekrutierung geeigneter Kandidaten
 - organisatorische Vorbereitung: Beschaffung Visum / Arbeitserlaubnis, Kindergartenplätze, Umzugsunternehmen
 - administrative Abwicklung: Rentenansprüche, Steuerausgleich, Versicherung etc.
 - Rückkehrplanung
- Berichterstattung
 - Personalbericht (jährlich / quartalsweise)
 - Personalstatistiken (Krankheit, Fluktuation, Belegschaftsstruktur, Wiederkehrer, etc.)
 - Erfassen, Prüfen und Auswerten der Personalkennzahlen

Aufgaben PER



Verwaltungsaufgaben der Personalabteilung ff

- Betriebliches Gesundheitswesen
 - Kontrolle von Arbeitssicherheit, Hygiene und Unfallschutz
 - Betriebsärztliche Dienstleistungen, Vertrauensarzt
 - Burnout-Prophylaxe / Work-Life-Balance
 - Suchtprophylaxe / Vermittlung von Hilfsangeboten
 - Betriebssport („Rückenschule“ etc.)
- Diversity Management
 - Überwachung der Einhaltung des AGG
 - Konzept / Massnahmen für die Gleichstellung von Mann und Frau
 - dito Gleichstellung der Angehörigen verschiedener Ethnien
 - dito Gleichstellung von Behinderten und Nichtbehinderten

Aufgaben PER - Übung



- Was ist die wesentlichen Punkte, in denen sich administrative von gestalterischen Aufgaben in PER prinzipiell unterscheiden?

Entscheiden Sie sich für drei der nachfolgend genannten Gestaltungsaufgaben von PER. Um diese effektiv erfüllen zu können, ist PER auf gewisse Rahmenbedingungen bzw. Mitwirkung der Beteiligten angewiesen. Welche sind dies:

- ... seitens der Organisation (Rahmenbedingungen)?
- ... seitens der Beteiligten (Mitwirkung)?

Gestaltungsaufgaben der Personalabteilung

- Entscheidungsvorbereitung für personalpolitische Grundsatzfragen
- Personalentwicklung: Sortimentsgestaltung und Massnahmenkonzeption (auch: Seminarorganisation)
- Gestaltung von Karrierepfaden und Umsetzung der unternehmensweiten Nachfolgeplanung
- Gestaltung und Anpassung
 - des Beurteilungssystems
 - des Vergütungssystems
 - von Zeitmodellen
- Durchführung und Auswertung von Mitarbeiterbefragungen sowie Unterstützung des Führungskreises bei der Massnahmenentwicklung

Aufgaben PER



Gestaltungsaufgaben der Personalabteilung ff

- Betriebliches Vorschlagswesen
- Unterstützung von Change- und OE-Prozessen
- Umsetzungsbegleitung von unternehmensweiten Managementkonzepten / Selbstbewertungsprozessen (EFQM, TQM, BSC, etc.)
- Begleitung von Reorganisationsmassnahmen
- Unterstützung bei der Einführung neuer Softwaresysteme, bei der Verbesserung der Regelkommunikation, etc.
- Organisation von Grossveranstaltungen
- Zertifizierungen / Wettbewerben
 - Familienfreundliches Unternehmen
 - „great place to work“

Aufgaben PER - Perspektive



- Mindestens 80% der Personalarbeit ist derzeit noch im administrativen Bereich angesiedelt (bei kleineren Unternehmen noch mehr)
- Um das sehr grosse Spektrum bewältigen zu können, werden für viele Aufgaben spezialisierte externe Dienstleister beauftragt
- Die angekündigte Professionalisierung der Personalarbeit kommt nur langsam voran. Selbst grössere Mittelständler haben bspw. oft keine Personal- oder Nachfolgeplanung
- Der Anspruch an PER, sich mit gezielten Interventionen in die Umsetzung der strategischen Unternehmensziele einzubringen, steigt. Hier sind meist die Personalentwickler verantwortlich eingebunden.

Personalpolitik - Definition



- **Personalpolitik umfasst die Gesamtheit aller Zielsetzungen und Massnahmenplanungen, die potentiell Auswirkungen auf die Interaktion, Entscheidungsfindung und Machtverteilung im Unternehmen sowie auf das Setzen von Handlungsimpulsen haben**

Die Personalpolitik hat die Aufgabe,

- die Unternehmensziele in personalwirtschaftliche Ziele umzusetzen
- geeignete Massnahmen zu konzipieren
- Risiken zu erkennen und zu antizipieren
- sowie unerwünschten Nebeneffekten gegenzusteuern

Typische personalpolitische Themen sind:

- Personalbeschaffungsstrategien
- Auswahlrichtlinien von Bewerbern
- Entgeltpolitik
- Beförderungsrichtlinien und Personalentwicklung
- Betriebliche Altersversorgung
- Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall
- Führungsleitlinien

Personalpolitik - Entscheidungsnotwendigkeit



SRH Hochschule
Heidelberg

- Mergers und Acquisitions – sozialpolitische Fragen, die in den Einzelunternehmen geklärt waren, müssen im neuen Verbund gemeinschaftlich gelöst werden
- Lean Production / Management, TQM, Outsourcing – Stellen und Abteilungen werden aufgelöst und die Freisetzungen müssen sozialpolitisch gelöst werden
- Ökonomisierung des Personalwesens – Sozialleistungen werden in Frage gestellt, leistungsbezogene Entgeltsysteme gefordert
- Präsenz auf internationalem Kapitalmarkt – Shareholder Value soll zunehmend in der Entgeltpolitik verankert werden
- Wertewandel Arbeit und Weiterbildung („Employability“) – v.a. in Banken Abwanderung nach Lehre für anschliessendes Studium; Massnahme: Corporate Universities

Personalpolitische Massnahmen

- beziehen sich immer auf die Belegschaft als Ganzes oder grosse Gruppen (ausser-/tarifliche MA, Führungskräfte, ...)
- sind i.d.R. entweder als von der GF einseitig erlassene Richtlinien, oder in Form einer Betriebsvereinbarung formuliert
- sind nicht im Sinne von Einzelmassnahmen, sondern im Sinne einer Grundsatzentscheidung einer sozialpolitischen Fragestellung zu verstehen

- **Ist interne Personalbeschaffung der externen vorzuziehen?**
 - > Potentiell längere Verweildauer, dadurch Bindung von Knowhow und tendenziell niedrigere Gehälter sowie höhere Identifikation mit Unternehmen. Mögliche Folgekosten durch Betriebsblindheit, Gefahr des Leistungsabfalls, etc. Ggf. zu beantworten nach einzelnen Funktionsgruppen (Admin, Spezialisten, Führungskräfte)
- **Ist die Einführung eines variablen Vergütungssystems sinnvoll?**
 - > Wie viel Einfluss hat der MA auf sein Leistungsergebnis? Wie hoch muss der variable Anteil des Gehalts mindestens sein, um Handlungsimpulse zu setzen? Soll es Teamprämien geben? Welche Nebenwirkungen sind zu befürchten?

Zusammenarbeit mit BR - Überblick



- Der Betriebsrat ist ein arbeitnehmerseitiges Kontrollorgan
- Übergeordnete Einbindung in Gewerkschaft
- Er wird auf Wunsch der Arbeitnehmer gebildet (keine Pflicht!)
- Gremienbildung in Anhängigkeit von MA-Anzahl und Unternehmensstruktur
- Bei wichtigen Entscheidungen muss der BR gehört werden (auch: Veto-Recht)
- Beschlüsse / Vorgehensweisen werden in der Betriebsvereinbarung zwischen GF und BR vertraglich festgehalten

Zusammenarbeit mit BR - Kernbegriffe



Mitbestimmung

- Teilhabe aller in einer Organisation vertretenen Gruppen am Willensbildungs- und Entscheidungsprozess
- Arten der Mitbestimmung: Anrecht auf Unterrichtung, auf Anhörung und Beratung, auf Mitentscheidung

Aufsichtsrat

- Aufgaben: Überwachung der Geschäftsführung, Prüfung von Jahresabschluss und Lagebericht
- Besteht nach MitbestG paritätisch aus Vertretern der Anteilseigner und Arbeitnehmer

Betriebsverfassung

- Arbeitsrechtliche Grundordnung, die die Zusammenarbeit zwischen AG und AN regelt (Rechtsstellung und Zusammenarbeit der Organe)
- Ziel: Wohlergehen des Betriebes und der Belegschaft

Zusammenarbeit mit BR - Kernbegriffe



Betriebsverfassungsgesetz

- betriebliche Demokratie und arbeitsrechtlicher Schutz als Grundausrichtung
- Vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen AG und BR
- Friedenspflicht: Gebot zur Unterlassung von Arbeitskämpfen (Streik / Aussperrung)
- Einigungsstelle: paritätisch aus AG und BR besetztes Gremium unter externer Leitung
- Vorschriften über Wahl und Zusammensetzung des BR
- Wahl des BR als Kann-Bestimmung ab 5 MA
- Vergütete Freistellung für BR-Aufgaben (Ehrenamt ohne Vor- und Nachteile; aber: Kündigungsschutz und Schulungsrecht)
- AG muss BR-Arbeit ermöglichen und Beschlüsse umsetzen (Geschäftsführungsrecht des AG)

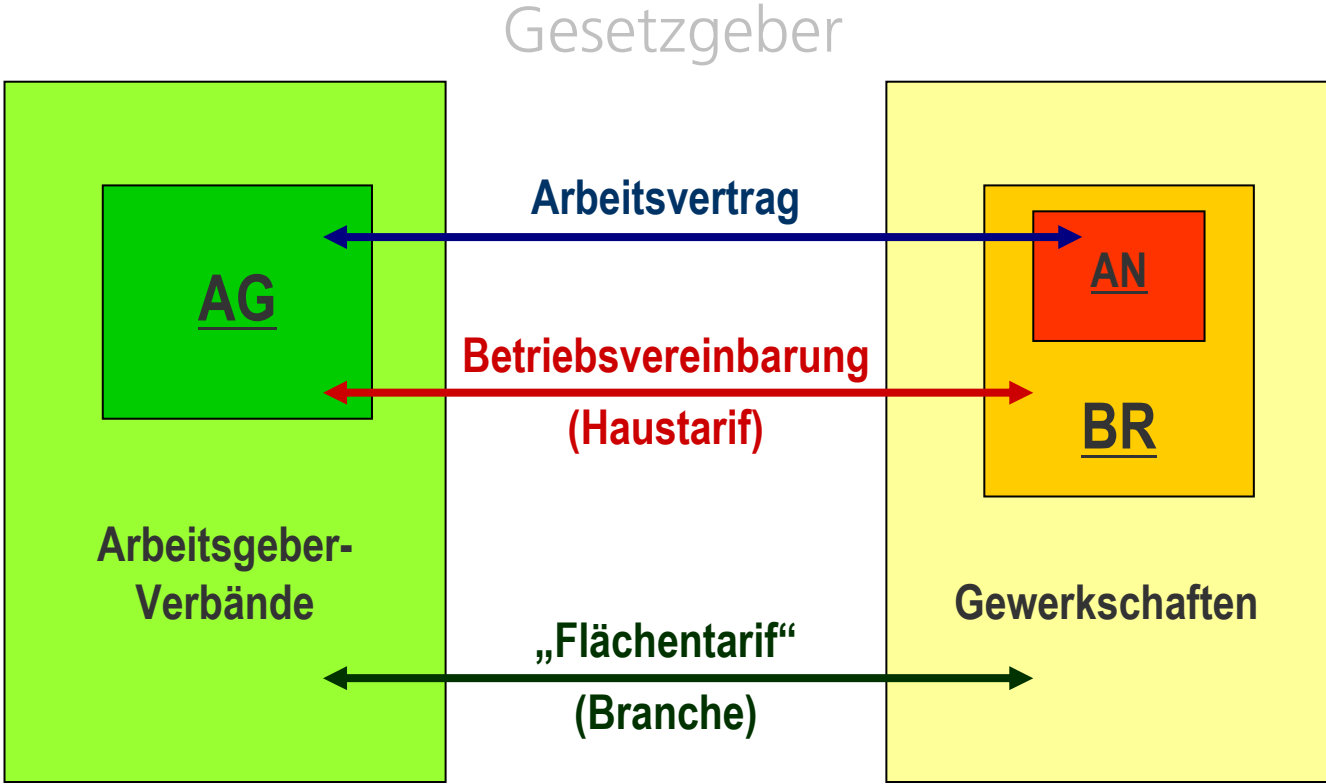
Tarifvertrag

- Vertragliche Vereinbarung zwischen Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaft (Tarifpartner) über die Höhe der Vergütung der Gewerkschaftsmitglieder und die Arbeitsbedingungen (Gültigkeit wird i.d.R. auch auf Nicht-Gewerkschaftsmitglieder übertragen)
- Haustarifvertrag: zwischen grossen Unternehmen und Gewerkschaft
- Manteltarifvertrag: längere Laufzeit als Lohnvertrag; regelt die langfristigen Arbeitsbedingungen (Arbeitszeit, Bedingungen für Tarifgruppeneinteilung; Kündigungsfristen; Urlaub)

Betriebsvereinbarung

- Schriftliche Vereinbarung zwischen AG und BR ergänzend (nachrangig) zum Tarifvertrag; regelt Arbeitsbedingungen

Zusammenarbeit mit BR - Einbindung



Allgemeine Aufgaben (nach BetrVG §80 / 1)

- Kontrolle der Unternehmensleitung im Hinblick auf die Einhaltung von zugunsten der Arbeitnehmer in Kraft gesetzten Gesetze, Tarifverträgen und / oder Betriebsvereinbarungen
- Sorge tragen dafür, dass Verbesserungsvorschläge seitens der Mitarbeiter (z.B. Arbeitsbedingungen) durch die Unternehmensleitung umgesetzt werden
- Ausübung von Fürsorgepflichten gegenüber jugendlichen, schwerbehinderten und / oder ausländischen Mitarbeitern

Besondere Aufgaben (nach BetrVG)

- Wahrnehmung von Informations- und Beratungsrechten bei Stellenplanung und Stellenbesetzung (§ 90-92)
- Wahrnehmung von Widerspruchsrechten bei Einstellungen, Versetzungen und / oder Entlassungen (§ 102-103)
- Mitbestimmen bei Fehlen gesetzlicher und tarifvertraglicher Regelungen (§ 87 / 1)

Zusammenarbeit mit BR – Gremien im BR



Betriebsausschuss

- Führung der laufenden Geschäfte des Betriebsrates
- 3-9 Mitglieder, abhängig von MA-Anzahl im Unternehmen
- Leitung: Vorsitzender und Stellvertreter

Wirtschaftsausschuss

- Bei mehr als 100 MA; Aufgabe: gegenseitige (AG – BR) Unterrichtung in wirtschaftlichen Angelegenheiten (z.B. Jahresabschluss)

Jugend- und Azubi-Vertretung

- Für Jugendliche unter 18 und Azubis unter 25 Jahren (besondere Schutzvorschriften); Jugendvertreter darf an allen BR-Sitzungen teilnehmen

Informationsrecht

- Z.B. Einstellung leitender Angestellter
- AG muss BR informieren

Anhörungsrecht

- Z.B. Kündigung
- AG muss BR anhören (dem aber nicht folgen)

Beratungsrecht

- Z.B. Personalplanung
- AG und BR diskutieren miteinander

Widerspruchsrecht

- Z.B. bei Einstellung, Ein- / Umgruppierung, Versetzung
- BR kann in bestimmten Fällen auf Unterlassung einer Massnahme hinwirken

Initiativrecht

- Z.B. innerbetriebliche Stellenausschreibung
- BR kann interne Ausschreibung verlangen

Mitbestimmungsrecht

- Z.B. Beginn / Ende der täglichen Arbeitszeit
- AG und BR müssen sich einigen, sonst Schiedsstelle

Zusammenarbeit mit BR - „vertrauensvoll“!



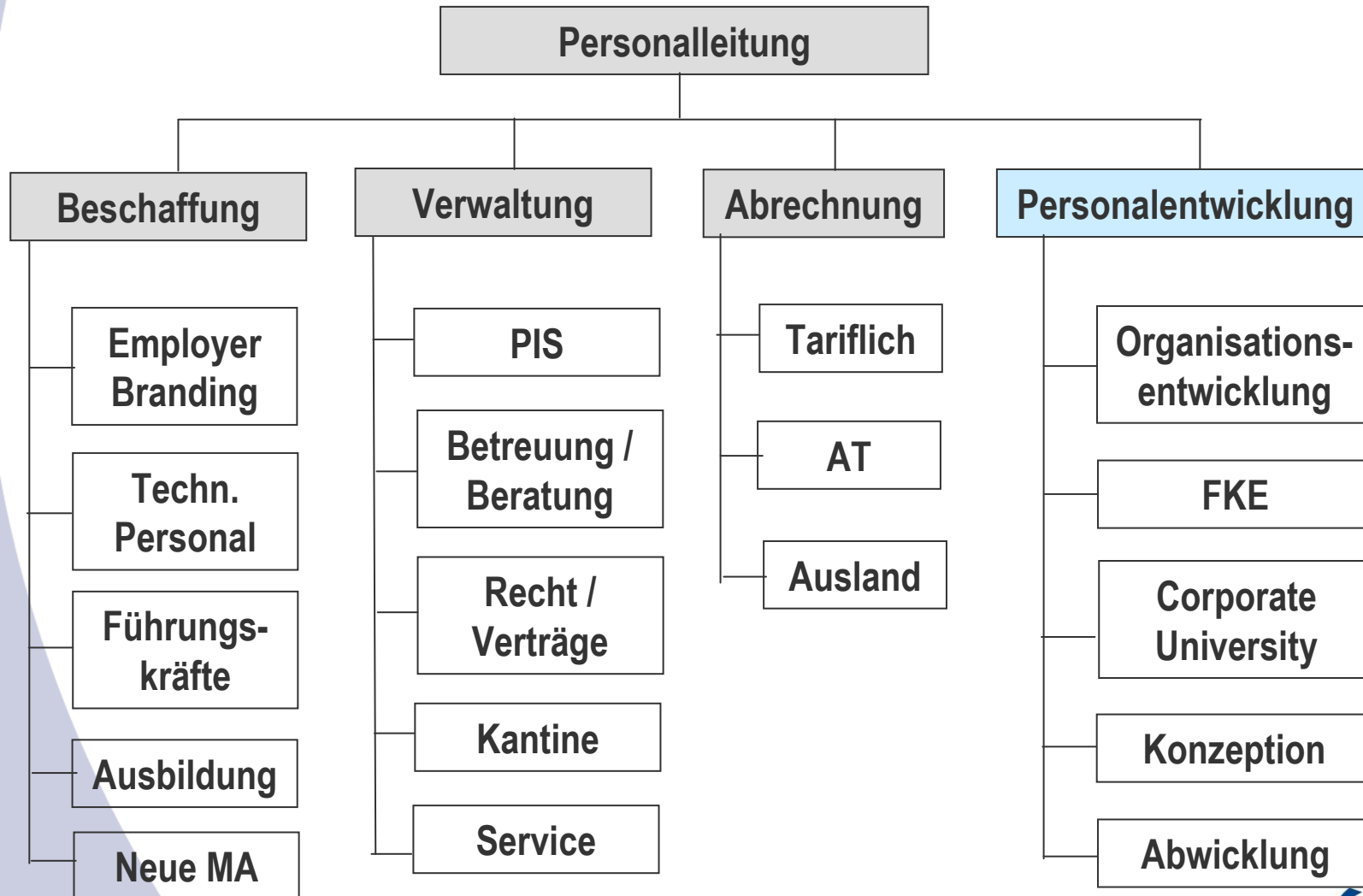
- **Gemeinsames** Ziel GF/BR: Wohlergehen des Betriebes und der Belegschaft
- Den BR-Vertretern ist auch am Wohlergehen des Betriebes, den AG-Vertretern auch am Wohlergehen der Belegschaft gelegen
- Die BR-Vertreter stellen ihr politisches Interesse in den Hintergrund
- Die AG-Vertreter informieren den BR über die gesetzliche Mindestgrenze hinaus und binden das BR-Knowhow konstruktiv in die Entscheidungsfindung ein
- Der BR unterstützt die Umsetzung gemeinsamer (auch unpopulärer) Beschlüsse durch aktive Kommunikation mit der Belegschaft

Organisation PER - Überblick



- PER berichtet direkt an die GF
- Grösse der PER-Abteilung korreliert mit Anzahl Mitarbeiter im Unternehmen
- Lohn- und Gehaltsabrechnung ist entweder in PER oder in ReWe angesiedelt (oder in KMU ausgelagert; z.B. Datev)
- Gestaltungsaufgaben werden üblicherweise entweder durch die PER-Leitung direkt (Entscheidung) oder durch die PE (Entscheidungsvorbereitung) wahrgenommen
- In funktionalen Organigrammen eine Abteilung; in divisionalen Organigrammen Arbeitsteilung zwischen Zentrale und Division („Zentralitätsproblem“)

Organisation PER – das funktionale Modell



Organisation PER – das funktionale Modell

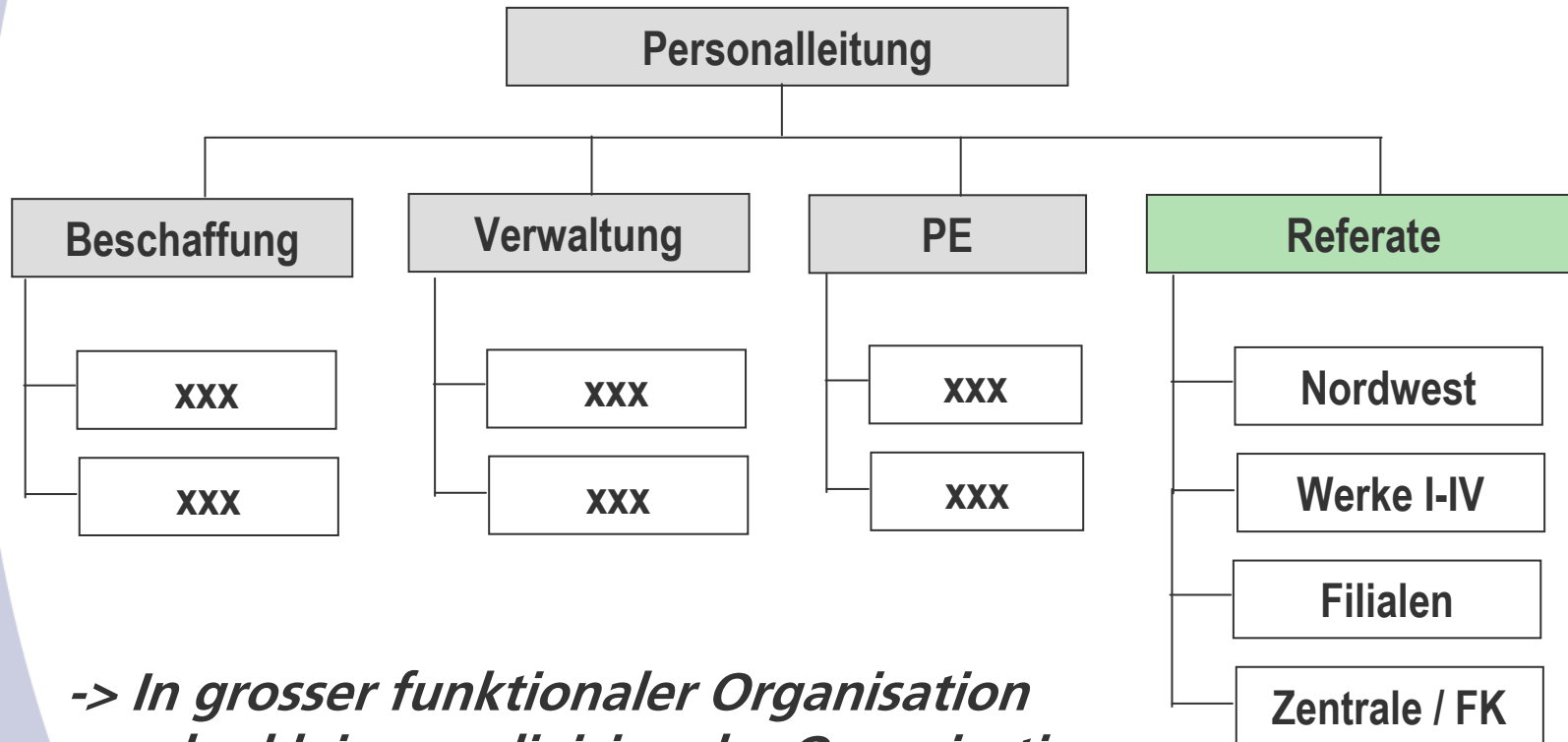


- Spezialisierungs- und Effizienzvorteile stehen dem Kamineffekt und zahlreichen Schnittstellen im Beleg- und Bearbeitungsfluss gegenüber

Das funktionale Modell ist geeignet für Unternehmen,

- deren Belegschaft zum weit überwiegenden Teil in der Produktion beschäftigt sind
- die einen konstanten, wenig anspruchsvollen Personalbedarf haben
- die stark zentralisiert / nur an wenigen Standorten präsent sind
- deren Veränderungsbedarf und Steuerungsinstrumentarium wenig komplex ist

Organisation PER – das Referentenmodell



*-> In grosser funktionaler Organisation
oder kleinerer divisionaler Organisation*

-> I.d.R. keine dezentralen PER-Funktionen

Organisation PER – Referentenmodell



- PER als Abteilung realisiert das Key-Account-Prinzip („one face to the customer“). Auf die individuellen Bedürfnisse von Unternehmenseinheiten kann besser eingegangen werden, zu Lasten der Spezialisierungsvorteile.

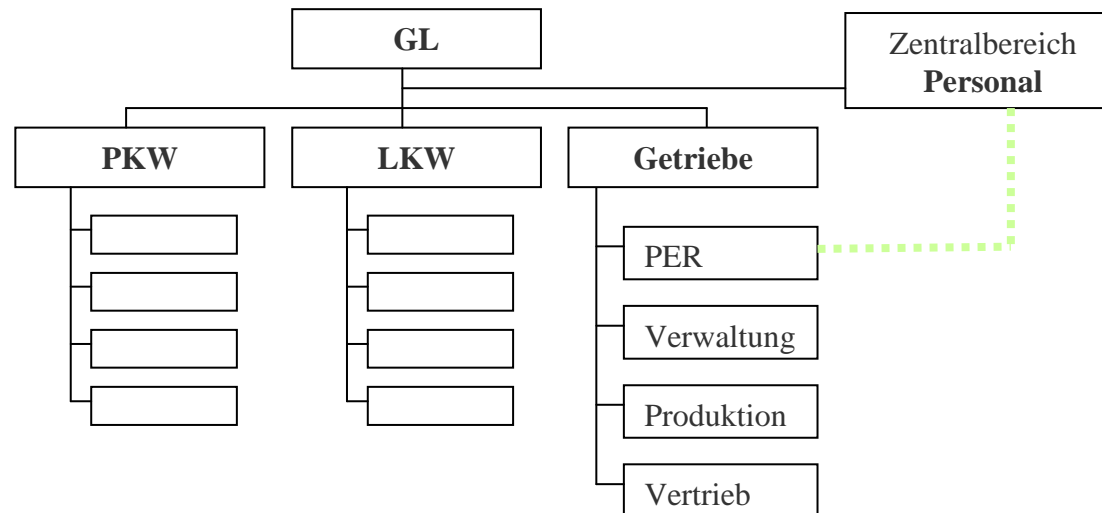
Das Referentenmodell ist geeignet für Unternehmen,

- Die divisional oder als Matrixorganisation strukturiert sind
- Deren Personalbedarf qualitativen und quantitativen Schwankungen unterworfen ist und die relativ viele hochqualifizierte Mitarbeiter mit Spezial-Knowhow brauchen
- Die unter hohem Veränderungs- und Wettbewerbsdruck stehen
- Deren Wettbewerbsvorteil sich massgeblich aus der Qualität und Qualifikation ihrer Mitarbeiter speist

Organisation PER – zentral / dezentral



„Doppelung“ der Personalfunktion in der Spartenstruktur



- > *Steuerung der Division durch Zentrale anhand von Regeln, von Vorgaben zu Berichtswesen, von Kennzahlen, etc.*
- > *Ausnahme: teilweise fachliche Weisungsbefugnis („dotted line“)*

Organisation PER – zentral / dezentral



100%
PER
Auf-
gaben

Zentral:

- Grundsatzfragen
- Tarifverhandlungen
- FKE-Programme

Sparten:

- Personalcontrolling
- Projektleiterfortbildung
- Nachfolgeplanung
- Arbeitsverträge
- Rekrutierung
- Zeiterfassung
- Mitarbeiterberatung
- Bescheinigungen etc.

?

Zentral:

- Grundsatzfragen
- Tarifverhandlungen
- FKE-Programme
- Personalcontrolling
- Projektleiterfortbildung
- Nachfolgeplanung
- Arbeitsverträge
- Rekrutierung

Sparten:

- Zeiterfassung
- Mitarbeiterberatung
- Bescheinigungen etc.

„DEzentrale Lösung“

„Zentrale Lösung“

Organisation PER – Schnittstellen



SRH Hochschule
Heidelberg

PER leistet an sämtliche Organisationseinheiten des Unternehmens

- Die **GF** erwartet, dass Strategien erfolgreich umgesetzt werden und exzellente Mitarbeiter (Tagesgeschäft und Spezial-Knowhow) zu möglichst rentabel und dauerhaft zur Verfügung stehen
- Der **Betriebsrat** erwartet eine vertrauensvolle Zusammenarbeit und möglichst viele Vorteile für die Belegschaft
- Die **Führungskräfte** erwarten Entlastung von Verwaltungstätigkeiten und aktive Unterstützung bei der Umsetzung von Führungs- sowie OE / PE-Aufgaben (ohne „Gängelung“)
- Die **Mitarbeiter** erwarten reibungslose Abwicklung der Administration und persönliche Unterstützung in schwierigen Situationen
- **Bewerber** erwarten eine respektvolle und persönliche Behandlung und das „Kümmern“ um ihre Anliegen

Organisation PER - Schnittstellen



Aufgabe	GF / Vorstand	Personalabteilung	Führungskräfte
Personal-politik	Entscheidung über grundsätzliche Vorgehensweisen	Recherche und Ausarbeitung von Vorschlägen zu Grundsatzfragen (z.B. Vergütung, Altersversorgung, Zeitmodelle, etc.)	Beitrag zur Meinungsfindung
Zusammen-arbeit BR	Frühzeitige Einbindung BR in personalpolitisch relevante Entscheidungen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einhaltung / Überwachung der Formvorschriften / Mitsprache ▪ Kontaktpflege ▪ Meinungsbildung ▪ Information 	
P.-Planung und Controlling	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Überwachung der Planeinhaltung ▪ Korrektur / Vorgabe der Sollzahlen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Datenverwaltung, -Komprimierung und Auswertung ▪ Förderpläne ▪ Nachfolgeplanung ▪ Berichtswesen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zulieferung der Bedarfsdaten ▪ Mitwirkung an Szenarios ▪ Änderungsmeldungen
Ressourcen-steuerung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strategische Vorgaben für Neueinstellungen und Qualifizierung ▪ Entscheidung über umfangreiche Personalerweiterung oder -abbau 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Suche ▪ Anforderungsprofile ▪ Einstellung / Verträge ▪ Freisetzung ▪ Entwurf / Umsetzung Sozialpläne 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zulieferung der Bedarfsdaten neue MA ▪ Sichtung der Bewerber ▪ Meldung Führungspotenzial ▪ Meldung Qualifizierungsbedarf

Organisation PER - Schnittstellen



Aufgabe	GF / Vorstand	Personalabteilung	Führungskräfte
Personal- beurteilung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grundsatzentscheidung über Einführung von Beurteilungssystem ▪ Verabschiedung der Prio-A Variante 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entwurf und Einführung von Beurteilungssystemen ▪ Einstufung MA ▪ Überwachung / Optimierung des Systems 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Durchführung der Beurteilung; MA-Gespräche ▪ Meldung der Resultate an PERS
Vergütung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grundsatzentscheidung über Einführung von Vergütungssystem ▪ Verabschiedung der Prio-A Variante 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entwurf und Einführung von Vergütungssystemen ▪ Einstufung MA ▪ Überwachung / Optimierung des Systems 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Durchführung der Zielvereinbarung; MA-Gespräche ▪ Meldung der Resultate an PER
Arbeits- gestaltung	Entscheidung über die Anschaffung neuer Technologien / Einrichtungen	Einhaltung gesetzlicher Vorschriften (Sicherheit, Hygiene, Umwelt, Gesundheit, ...)	Abstimmung mit PERS über job Enlargement, Enrichment, ...
PE / OE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vorgabe der strategischen Stossrichtung ▪ Auftrag zu Veränderungsprojekten ▪ Erfolgscontrolling 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Konzeption / Koordination der Massnahmen ▪ Formale Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bedarfsanmeldung ▪ Rückmeldung über Massnahmenerfolg ▪ Zusammenarbeit mit PER im Change Management

Arbeiten Sie die Kapitel 1-3 aus Krieg/Ehrlich (S. 1-49) durch.

- Welche Informationen bekommen Sie hier, die in der Vorlesung nicht thematisiert wurden? Bitte Stichpunkte auf einer A-4-Seite zusammenstellen und vor der nächsten Veranstaltung an mich mailen!
- Für die nächste Vorlesung bereiten Sie bitte vor:
 - 1) **wie immer (!) die Folien für kommende Woche, sowie**
 - 2) aus der 3. Veranstaltung Führung die „Folien“ 18-30 zu Führungsaufgaben

Selbstlernzeit - Übungsfragen



1. Gehen Sie die Übung auf Folie 6 noch einmal Schritt für Schritt durch. Notieren Sie zu jedem Unterpunkt die Beteiligten.
2. Diskutieren Sie für die gleiche Übung in Ihrer Arbeitsgruppe die möglichen Steuerungsimpulse, die auch aus administrativen Aufgabenstellungen erwachsen können. – Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für die Personalarbeit im Unternehmen?
3. In Folie 10 sind eine Reihe von typischen Betreuungssituationen genannt. Welche davon halten Sie für die typischsten? Diskutieren Sie die Situationen in Ihrer AG!
4. Wodurch begründet sich die Behauptung, dass der Arbeitsvertrag prinzipiell unterbestimmt ist? Welchen Bezug gibt es von hier aus zur Unternehmenskultur? Argumentieren Sie mit dem Principal-Agent-Ansatz!
5. Bitte Antwort von Folie 22 noch einmal sorgsam ausformulieren: Was sind die wesentlichen Punkte, in denen sich administrative von gestalterischen Aufgaben in PER prinzipiell unterscheiden?
6. Wenn es um die Organisation der Personalarbeit geht: was genau wird unter dem Referentenmodell verstanden? Welche Vor- und Nachteile hat es?
7. In der Vorlesung war immer wieder die Rede von der Schnittstelle zwischen PER und FK. Was macht sie so schwierig bzw. erfolgskritisch? Skizzieren Sie mit ca. 10-15 Spiegelstrichen!
8. Welche Fälle landen am häufigsten vor dem Arbeitsgericht? Recherchieren Sie, und bringen Sie Ihre Quellen zur nächsten Veranstaltung mit.

Das Letzte

**Vorn ist,
wo ich
bin!**



SRH Hochschule
Heidelberg