

1.2 Personalwirtschaftliches Dienstleistungsangebot gestalten

1.2.1 Entwicklung von der Funktions- zur Kundenorientierung

Obwohl die Bedeutung des Personalmanagements bzw. des personalwirtschaftlichen Dienstleistungsangebotes außer Frage steht, wird diesem oftmals nicht der Stellenwert und die Professionalität zugemessen, die man erwarten sollte.

Dies ist umso bedauerlicher, als dem personalwirtschaftlichen Dienstleistungsangebot besondere Aufgaben zufallen und zwar aufgrund folgender Faktoren:

- Weiterentwicklung des Personalreferentenmodells und Dezentralisierung des Personalmanagements
- Anspruch des Lean-Managements und des Total Quality Managements
- Rolle der Personal- und Organisationsentwicklung im Unternehmen
- Allgemeiner Wertewandel (Hang zur Individualisierung)
- Technologische Entwicklungen
- Veränderte rechtliche Rahmenbedingungen
- Wachsende Bedeutung des Personalcontrollings
- Der Aufgabe als Unterstützer, Berater und Moderator für Mitarbeiter, Führungskräfte, Unternehmensleitung und externe Kunden
- Entwicklung von einer Funktionsorientierung zur Kundenorientierung.

Die Erfüllung dieser Aufgaben erfordert ein Umdenken (Umlernen) und eine neue Sicht von der Rolle des Personalwesens (-managements) im Unternehmen mit dem Ziel eines veränderten, innovativen, kundenorientierten Selbstverständnisses als Personaldienstleister.

Bestimmte Parolen aus der Absatz- und Werbewirtschaft erlangen so auch für das Personalmanagement uneingeschränkte Bedeutung:

- Der Kunde ist König!
- Man kann immer noch besser werden!
- Stillstand bedeutet Rückschritt!
- Das Bessere ist der Feind des Guten!

Standen vor Jahren noch Verwaltungsaufgaben im Vordergrund personalwirtschaftlicher Leistungen, so wird inzwischen angestrebt, das Personalwesen zu einem unternehmerischen Erfolgsfaktor als kundenorientiertem Dienstleister zu entwickeln (→ 1.2.6).

1.2.1.1 Funktion und Produkt im Mittelpunkt

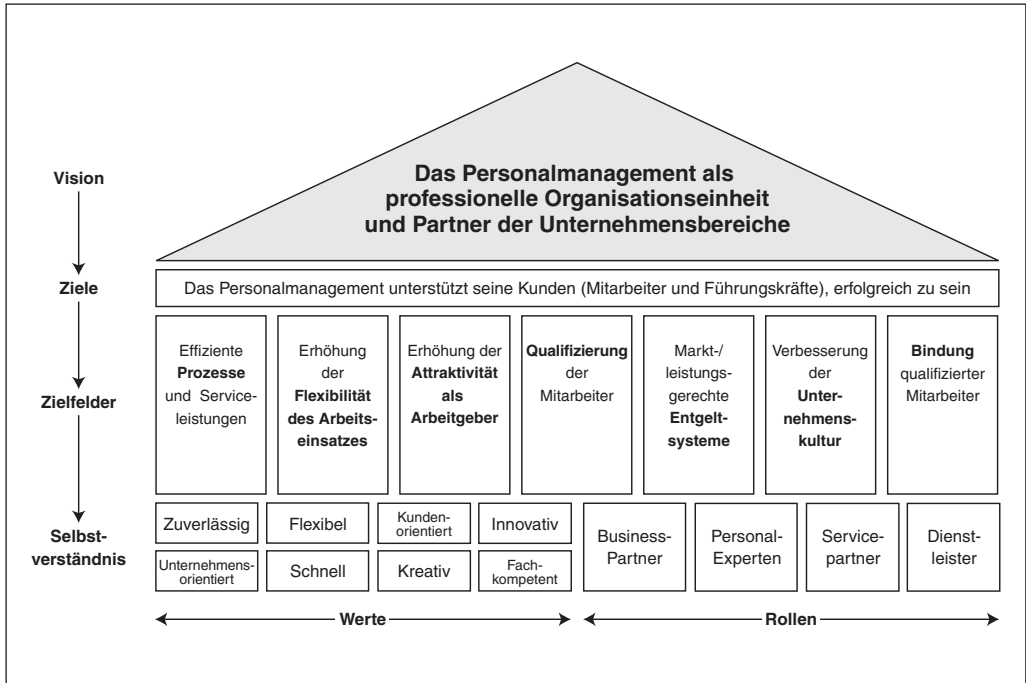
Das grundlegende Sachziel des Personalmanagements lautet:

Personal zur Verfügung zu stellen und zwar,

- in der richtigen Menge,
- mit der richtigen Qualifikation,
- zum richtigen Zeitpunkt,
- am richtigen Ort,
- zu angemessenen Kosten.

Alle Aufgaben, die modernes Personalmanagement ausmachen, können nur befriedigend gelöst werden, wenn qualifizierte Mitarbeiter vorhanden sind und gehalten werden.

Es lassen sich im Personalmanagement Visionen, Ziele, Zielfelder und Selbstverständnis in Hinblick auf Werte und Rollen unterscheiden, die die Funktion und das Produkt des Personalmanagements prägen:



Alle Dienstleistungen gelten als operatives Maßnahmenbündel, das im Rahmen des Qualitätsmanagements zur Zufriedenheit aller Mitarbeiter/Kunden professionell abgewickelt werden muss. Dabei legt die Unternehmens- und Personalpolitik grundsätzliche Ziele und Handlungsnormen für den Personalsektor fest. Das Personalmanagement sorgt für deren Umsetzung und Kontrolle in Form unterschiedlicher personalwirtschaftlicher Dienstleistungen. Bei diesem Prozess ist die Personalpolitik mit der Bereichspolitik der anderen Ressorts abzustimmen.

In diesem Sinne zählen zum Aufgabenfeld personalwirtschaftlicher Dienstleistungen:

- Bereitstellung der notwendigen Arbeitskräfte
- Planung des Personaleinsatzes
- Optimale Gestaltung der menschlichen Arbeitsleistungen
- Gestaltung der leistungsgerechten Entlohnung
- Entwicklung der betrieblichen Sozialpolitik
- Sicherung der Arbeitsplätze
- Arbeitssicherheit
- Aus- und Weiterbildung
- Zielsetzung und Planung von Personalentwicklungsmaßnahmen
- Personal- und Kundencontrolling
- Beratung und Information von Mitarbeitern und Führungskräften
- Festlegung personalpolitischer Grundsätze
- Regelung der Vorgaben der Betriebsverfassung

Personalwirtschaftliche Dienstleistungen unterscheiden sich stark von »klassischen Produkten«:

- Dienstleistungen werden häufig im Augenblick ihrer »Lieferung« produziert (insbes. Beratungsdienstleistungen).
- Der Empfänger der Dienstleistung erhält zumeist nichts »Greifbares«.
- Der Kunde/Abnehmer der Leistung hat i. d. R. nicht die Wahl zwischen mehreren Lieferanten.
- Eine schlechte Dienstleistung kann nicht zurückgezogen werden.
- Der Mensch steht im Mittelpunkt.

Wertschöpfungsformen in der personalwirtschaftlichen Dienstleistung

Personalwirtschaftliche Dienstleistungen können nach dem Grad der Wertschöpfung differenziert werden. Sie sind dann als Cost-Center, Service-Center oder Profit-Center organisiert.

- **Service-Center:** Hier steht der Service-Gedanke im Vordergrund.
- **Cost-Center:** Hierbei geht es primär um die Kostenbetrachtung, z. B.: Kostenbudgets, Back-Office, Administration, Umlage der Kosten auf »Profit-Einheit«.
- **Profit-Center:** Die personalwirtschaftlichen Dienstleistungen werden hierbei als eigenständige Unternehmenseinheit betrachtet, die Verantwortung sowohl für die Kosten, den Erfolg, als auch für die Qualität der Leistung zu übernehmen hat. Man spricht von »Unternehmen im Unternehmen« mit strategischer Markt- und Kundennähe, welches ggf. mit marktfähigen Dienstleistungen Gewinn erzielt. Es besteht allerdings die Gefahr, dass die Eigeninteressen dieser Einheiten nicht mit den Interessen des Gesamtunternehmens übereinstimmen.
Das Profit-Center steht in ständiger Konkurrenz zu externen Anbietern. Eine nach diesem Prinzip organisierte Abteilung verrechnet ihre Leistungen i. d. R. zu Marktpreisen. Das bedeutet, im Preisvergleich mit externen Anbietern und ggf. nach dem Prinzip der Kostendeckung zu arbeiten. Die Basisleistungen werden dabei mit Verrechnungspreisen angesetzt.
- **Shared Services:** Unter dem Begriff Shared Services wird die Konsolidierung und Zentralisierung von Dienstleistungsprozessen einer Organisation verstanden. Dabei werden gleichartige Prozesse aus verschiedenen Bereichen eines Unternehmens bzw. einer Organisation zusammengefasst und von (einer) zentralen Stelle(n) oder Abteilung(en) erbracht, bspw. der Personalabteilung.
Im Gegensatz zum klassischen Outsourcing, bei dem externe Dienstleister mit einer Dienstleistung in Form von Supportprozessen beauftragt werden, handelt es sich bei der Shared-Service-Konstruktion um eine Art internes Outsourcing (aus den Abteilungen heraus).
Damit verbundene Grundsätze sind:

- | | |
|--|--|
| – Preis-/Kostentransparenz | – unternehmerisches Handeln (Management) |
| – kurze Wartezeiten, Schwerpunktsetzung | – Prozessorientierung und Standardisierung |
| – Kundenorientierung (höhere Service-Qualität) | – Hoher Grad der Standardisierung |
| – Benchmarking (kontinuierliche Verbesserung) | |

Welche Organisationsform auch angewandt wird, es geht in erster Linie darum, dass das Unternehmensziel durch personalwirtschaftliche Dienstleistungen unterstützt wird. Letztlich ist es Aufgabe des Personalmanagements, für interne und externe Kunden als Competence Center »Personal« mit bestmöglichen Dienstleistungen aktiv zu werden.

Das Personalmanagement ist im Rahmen der Aufbauorganisation des Gesamtunternehmens als Stab oder Linie organisiert (→ 1.1.2).

Wenn das Personalmanagement in einem Unternehmen in einer **Stabsfunktion** organisiert ist, beschränken sich seine Aufgaben ausschließlich auf eine Beratungsfunktion. Stabsfunktion bedeutet, dass keine Anweisungskompetenz und auch keine Verantwortung des Personalmanagements bestehen. Die Beratungsfunktion kann so geregelt sein, dass sie von den Personal-

verantwortlichen in den einzelnen Bereichen des Unternehmens (i. d. R. Vorgesetzte) ständig in Anspruch genommen werden muss, oder aber auch nur auf deren ausdrücklichen Wunsch als Einzelauftrag geleistet wird.

Wenn das Personalmanagement in einer **Linienorganisation** organisiert ist, hat der Bereich Anweisungskompetenz und trägt auch die Verantwortung für die von ihm gegebenen Anweisungen und Leistungen. Aus dieser Aufgabenstellung ergibt sich, dass die Kompetenzen und Aufgaben der Abteilung eindeutig definiert und den jeweiligen anderen Linienvorgesetzten bekannt sein müssen.

Dies ist erforderlich, damit Klarheit über den Handlungsrahmen besteht, in dem sich alle Führungskräfte und Mitarbeiter in einem Unternehmen zu bewegen haben. Wichtige Hilfs- und Ordnungsmittel stellen Betriebsvereinbarungen, Stellenbeschreibungen und Organisationshandbücher dar.

Partner und Kunden des Personalmanagements, Aufgaben

Das Personalmanagement pflegt vielfältige Kontakte und Verbindungen zu Partnern und Kunden innerhalb und außerhalb des Betriebes.

Während der Kunde eine Leistung oder Dienstleistung erwartet und in Anspruch nehmen möchte, ist der Partner Gleichberechtigter im kooperativen Miteinander z. B. in der Aufgabenerstellung und -bewältigung, in der Kommunikation und in der Zielerreichung.

Interne Partner und Kunden sind üblicherweise:

- Geschäftsführung
- Abteilungsleiter, Führungskräfte
- Mitarbeiter im Unternehmen
- Datenschutzbeauftragter
- Auszubildende und Praktikanten
- Betriebsrat
- Abteilung Öffentlichkeitsarbeit (Public relations)

Dienstleistungen für interne Partner/Kunden erstrecken sich hauptsächlich auf folgende Themen:

- Entgelt und Altersvorsorge
- Arbeitsrecht, Tarifrecht
- Personalentwicklung
- Personalverwaltung
- Sozialberatung
- Gesundheit
- Arbeits- und Betriebsklima/Verhinderung von Mobbing

Externe Partner und Kunden sind u. a.:

- Unternehmen der gleichen und anderer Branchen
- Behörden und Institutionen, Verbände, Kammern
- Sozialversicherungsträger
- Dienstleister (z. B. für Lohnabrechnung, Steuerberatung, Weiterbildung)
- Bewerber

Die Zusammenarbeit mit externen Partnern und Kunden betrifft bspw.:

- Erfahrungsaustausch
- Benchmarking
- Erteilung und Einholung von Auskünften
- Imagepflege, Lobbyarbeit
- Statistische Angaben (freiwillig oder verpflichtend)

Einflüsse auf die Arbeit des Personalmanagements

Technologische, wirtschaftliche, gesellschaftliche und politisch-rechtliche Entwicklungen beeinflussen mit Chancen und Risiken die Arbeit des Personalmanagements.

Technologische Entwicklung:

Chancen: Employee Self Service, Rationalisierung, neue Medien, Arbeitserleichterung, Zeitgewinn

Risiken: Qualifikationsschere, permanente technische Veränderungen, Investitionskosten

Wirtschaftliche Entwicklung:

1.4 Projekte planen und durchführen

1.4.1 Begriffliche Grundlagen

Die heutige Arbeitswelt (und damit auch das Personalmanagement) sind aufgrund zunehmender Kundenorientierung, abnehmender Routinearbeiten wegen vermehrtem EDV-Einsatz und häufigem Wandel der Organisationsform vermehrt durch Projektarbeit geprägt. Dabei herrschen oftmals begriffliche Unstimmigkeiten, sodass es nicht zu einem professionellen Projektmanagement kommt.

1.4.1.1 Projekt

Die Begriffe Projekt und Projektmanagement werden in der DIN-Normenreihe 69901 eindeutig definiert.

Die Normen (DIN = Deutsches Institut für Normung) bilden einen Maßstab für einwandfreies technisches Verhalten und haben den Charakter von Empfehlungen. Die Normenreihe 69901 beschreibt Grundlagen, Prozesse, Prozessmodelle, Methoden, Daten, Datenmodelle und Begriffe im Projektmanagement.

Danach ist ein Projekt im Wesentlichen durch die folgenden Aspekte gekennzeichnet, die es von der »normalen« Arbeit abgrenzen:

- **Einmaligkeit:** Die Projektaufgabe stellt sich so kein weiteres Mal und ist auf ihre Art neuartig. Sie steht im Gegensatz zu Routinearbeiten.
- **Endlichkeit:** Das Projektziel ist innerhalb eines vorab festgelegten Zeitrahmens (mit Anfang und Ende) zu erreichen (zeitliche Befristung).
- **Restriktionen:** Die zur Zielerreichung verfügbaren Ressourcen (wie finanzielle Mittel, Sachmittel und Arbeitskräfte) sind begrenzt.
- **Abgrenzbarkeit:** Jedes Projekt ist gegenüber anderen Projekten bzw. Vorhaben abgegrenzt.
- **Spezifische Organisation:** Jedes Projekt ist durch seine spezifische Organisation (Planung, Steuerung und Kontrolle) gekennzeichnet.

Weitere Merkmale sind:

- **Komplexität:** Das Projekt ist mit einem/einer bestimmten Schwierigkeitsgrad/Komplexität verbunden und setzt sich aus einer Vielzahl von Einzelaufgaben und Einzeltätigkeiten zusammen.
- **Unsicherheit/Risiko:** Die Erreichung des Projektzieles ist abhängig von Umwelteinflüssen, die sich in unterschiedlicher Art und Weise auf den Erfolg des Projektes auswirken können. Projektzieländerungen, Ablaufänderungen oder gar ein Projektabbruch sind nicht auszuschließen. Die Unsicherheit ist abhängig vom Grad der Komplexität. Sie gilt es bei der Projektplanung angemessen zu berücksichtigen.
- **Zielvorgabe/Zielorientierung:** Für jedes Projekt besteht eine konkrete Zielvorgabe bzw. Aufgabenstellung, durch welche sich das Projekt von Routinearbeiten oder anderen Projekten unterscheidet. Die Zielvorgabe kann sowohl von einem internen als auch von einem externen Auftraggeber kommen.
- **Abteilungsübergreifende Organisation:** Zumeist können Projekte nur durch Kooperation und abteilungsübergreifendes Handeln in Form von Teambildung bewältigt werden.

Ein Projekt kann als ein eigenes oder ein gemeinschaftliches Projekt durchgeführt werden. Während beim eigenen Projekt die gesamte Arbeit und Verantwortung beim Projektträger liegt, ist das Gemeinschaftsprojekt durch einen Zusammenschluss mehrerer rechtlich und wirtschaftlich voneinander unabhängiger Institutionen oder Unternehmen in Bezug auf ein gemeinsames Projektziel und durch eine Teamorganisation gekennzeichnet.

Unterschieden werden ferner Einpersonen- und Mehrpersonenprojekte. Ein Einpersonenprojekt wird nur von einem Mitarbeiter ausgeführt. Es handelt sich dabei in der Regel um kleinere Projekte. Mehrpersonenprojekte sind größere Projekte mit einem Projektteam und höheren Komplexitätsgraden.

Hinsichtlich des Projektziels kann man unterscheiden:

Investitionsprojekte: Einleitung und Durchführung einer Investition können als Projekt gesehen werden. Solche Projekte finden sich insbesondere im Bau- und Investitionsgüterbereich.

IT-Projekte: Diese Projekte können als Teilbereich von Investitionsprojekten betrachtet werden. Hierzu ist ein besonderes Know-how von Bedeutung. Im Personalmanagement betrifft dies z. B. die Anschaffung und Nutzung eines neuen Personalinformationssystems.

Forschungs- und Entwicklungsprojekte: Bei diesen Projekten liegt der Schwerpunkt des Projektes auf der Gewinnung neuer Erkenntnisse und Innovationen. Es könnte sich um Erkenntnisse der demografischen Entwicklung im Unternehmen handeln, aber auch um Technik und Produktentwicklung.

Organisationsprojekte: Diese Projekte betreffen Neuerungen oder Veränderungen in der Aufbau- oder Ablaufstruktur des Unternehmens. Oftmals sind sie verbunden mit Betriebsübergängen, Outsourcingmaßnahmen oder Fusionen.

Beispiele für Projekte aus dem Personalbereich:

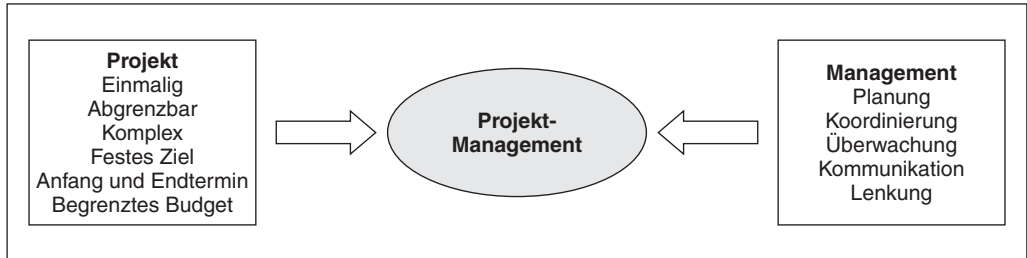
- Relocation (Verlagerung) eines Unternehmensbereichs
- Einführung eines neuen Zeiterfassungssystems
- Einführung eines neuen Ausbildungsberufs
- Entsendung von Fachkräften in eine Auslandsniederlassung
- Erstellung einer Wissensdatenbank
- Organisation der Weihnachtsfeier
- Fusion/Betriebsübergang

1.4.1.2 Projektmanagement

Als Managementtechnik kommt dem Projektmanagement eine wachsende Bedeutung zu. Durch ein professionelles Projektmanagement soll das im Unternehmen vorhandene Personal-, Finanz-, Kapital-, Kreativitäts- und Innovationspotenzial gezielt eingesetzt werden.

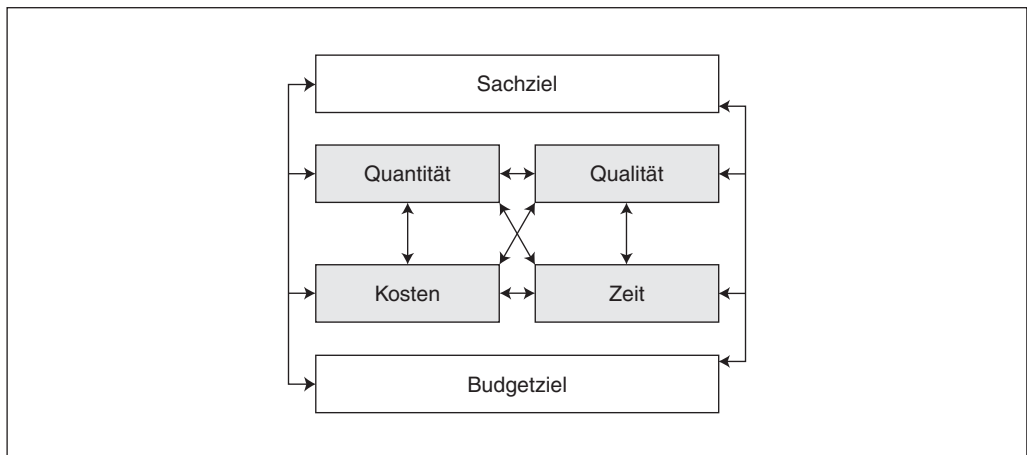
Projektmanagement lässt sich als eine Abfolge von Aufgaben bzw. als ein Gesamtprozess verstehen. Dabei gilt es die Phasen **Projektplanung**, **Projektsteuerung** sowie **Projektkontrolle** und die damit verbundenen Techniken so zu verbinden, dass das Sachziel (Projektauftrag im quantitativen und qualitativen Sinne) sowie das Budgetziel (Kosten und Termine) erreicht werden können. In den Interdependenzen dieser Ziele besteht die Schwierigkeit des Projektmanagements und der damit

verbundenen Führungs-, Planungs- und Koordinationsmethodik. Letztlich verfolgt das Projektmanagement das Ziel, das Projekt von der ersten Idee bis zum Abschluss im Sinne des Auftraggebers zu planen, zu steuern und zu kontrollieren sowie die Wahrscheinlichkeit für den Projekterfolg so hoch wie möglich zu halten. Daran nehmen unterschiedliche Projektbeteiligte teil: z. B. die Geschäftsleitung, der Lenkungsausschuss, der Projektleiter die Projektteammitglieder und Projektmitarbeiter.



In Zusammenhang mit der Bezeichnung Projekt steht der Begriff **Task Force**. Ähnlich wie bei einem Projekt soll die Task Force als fach- und hierarchieübergreifendes Team die Lösung besonderer, außerplanmäßiger Aufgaben bewältigen.

Das »Magische Viereck« des Projektmanagements zeigt die Einflussfaktoren auf den Erfolg eines Projektes. »Magisch« ist das Viereck der Einflussfaktoren, weil es in der Regel problematisch ist, die Faktoren zielorientiert aufeinander abzustimmen.



Anlässe und Vorteile des Projektmanagements sind:

- Durchführung von Sonderaufgaben, auch Krisenbewältigung
- Konsequente Zielorientierung
- Integration verschiedener Kompetenzen
- Hohe Innovations- und Kreativitätspotenziale
- Hohe Effizienz
- Hohe Transparenz
- Nutzung von Kreativität der Beteiligten
- Höhere Flexibilität gegenüber der Linienorganisation
- Parallele Aufgabenbearbeitung und damit Zeitgewinn

- Direkter und permanenter Informationsaustausch
- Schnelle und wirkungsvolle Abstimmung
- Know-how-Austausch
- Schnellere und ausgewogenere Entscheidung
- Schnelle Erfassung und Durchführung von Veränderungen
- Nutzung von Spezialistentum bzw. Fachkompetenz
- Nutzung von Synergieeffekten
- Überwindung von Abteilungsdenken
- Profilierungsmöglichkeiten für die Beteiligten

Grundlagen für ein professionelles Projektmanagement sind:

- Leistungsstandards und Ziele sind definiert.
- Benötigte Ressourcen sind vorhanden bzw. einsetzbar.
- Zeitliche Abläufe sind bekannt und realisierbar.
- Kommunikation ist reibungslos organisiert.
- Verantwortlichkeiten sind geklärt.

Um ein Projekt planen, steuern und kontrollieren zu können, ist die Festlegung wesentlicher Punkte wichtig. Diese Rolle kommt dem **Projektauftrag** zu. Dieser ist zwingend erforderlich, damit alle Beteiligten die Zielsetzung kennen und sonstige Einflussnahmen abwehren können.

Ein Projektauftrag sollte folgende Punkte beinhalten:

- Bezeichnung des Projektauftrags
- Zielsetzung des Projektes
- Projektleiter
- Organisatorische Einbindung
- Benötigte Ressourcen
- Erwartete Ergebnisse
- Auftraggeber
- Laufzeit des Projektes
- Zu erarbeitende Aufgaben
- Budget/Kostenstelle
- Termine und »Meilensteine«
- Unterschrift (Auftraggeber, Projektleiter)

Zu den internen Aufgabenträgern eines Projektes zählen die Projektleiter, Mitglieder des Projektteams, sonstige Aufgabenträger wie Experten, Betriebsrat und Datenschutzbeauftragter. Externe Aufgabenträger können externe Berater, Subunternehmer oder Fremdfirmen sein. Darüber hinaus können Stellen wie die Arbeitsagentur, Versicherungen, Krankenkassen und Behörden externe Partner eines Projektes sein.

Für das Projektmanagement gilt immer der Anspruch, effektiv und effizient zu arbeiten.

Effektiv sein bedeutet, die richtige Arbeit zu machen und geeignete und wirksame Maßnahmen und Instrumente zu ergreifen, um das gesetzte Ziel zu erreichen. Bei der Effizienz geht es um die Aufwandsoptimierung und ein angemessenes Verhältnis von Einsatz und Wirkung. Effizient ist das Vorgehen dann, wenn mit dem geringstmöglichen Einsatz das gewünschte Ziel optimal erreicht wird.

Effizient sein bedeutet, die Arbeit richtig zu machen.

2.1 Individuelles und kollektives Arbeitsrecht anwenden

Arbeitgeber ist, wer mit dem Arbeitnehmer den Arbeitsvertrag geschlossen hat, also mindestens einen Arbeitnehmer beschäftigt. Der Grundsatz der Vertragsfreiheit ermöglicht es, dass ein Arbeitgeber mehrere Arbeitsverträge mit unterschiedlichen Arbeitnehmern abschließen kann. Genauso kann ein Arbeitnehmer auch aufgrund mehrerer, nebeneinander bestehender Arbeitsverträge gegenüber unterschiedlichen Arbeitgebern zur Arbeitsleistung verpflichtet sein. Das ist immer dann der Fall, wenn er neben seiner hauptberuflichen Tätigkeit noch eine Nebentätigkeit ausübt.

Das Arbeitsrecht muss aufgrund seiner bereits beschriebenen Zielrichtung die Personen erfassen, die in besonderer Weise schutzwürdig und schutzbedürftig sind. Auf die arbeitsrechtlichen Regelungen kann sich daher nur derjenige berufen, der auch wirklich **Arbeitnehmer** ist. Nur für ihn gelten darüber hinaus Tarifverträge, Regelungen der betrieblichen Mitbestimmung und Betriebsvereinbarungen. Nur für ihn ist das Arbeitsgericht zuständig.

Lediglich Arbeitnehmer haben einen gesetzlichen Anspruch auf Erholungsurlaub, für sie gelten andere Regeln über die Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall als für freie Mitarbeiter. Ein wirksamer Schutz gegen ordentliche Kündigungen besteht nur für Arbeitnehmer; exklusiv auf sie sind die Vorschriften des Arbeitszeitgesetzes anwendbar, ausschließlich sie können einen Betriebsrat wählen.

Die unterschiedlichen arbeitsrechtlichen Gesetze definieren den Begriff des Arbeitnehmers jedoch nicht. Laut Rechtsprechung und Rechtsliteratur ist Arbeitnehmer, wer aufgrund eines **privatrechtlichen Vertrags zur entgeltlichen Arbeit im Dienste eines anderen** verpflichtet ist.

2.1.1 Die Anbahnung von Arbeitsverhältnissen

Das Arbeitsverhältnis zwischen dem einzelnen Arbeitgeber und Arbeitnehmer wird durch das individuelle Arbeitsrecht geregelt. Es gliedert sich in das **Arbeitsvertragsrecht** und das **Arbeitsschutzrecht**. Daneben sind die Entscheidungen **der Arbeitsgerichtsbarkeit** besonders für das individuelle Arbeitsrecht bedeutsam.

Obwohl das Individualarbeitsrecht Teil des Privatrechts ist, wird der Grundsatz der Vertragsfreiheit durch eine Vielzahl von gesetzlichen und tariflichen Bestimmungen eingeengt. Auch wenn Arbeitgeber und Arbeitnehmer übereinstimmen, können zwingende Regelungen, z. B. des Arbeitszeitgesetzes, des Jugendarbeitschutz- oder des Mutterschutzgesetzes oder tarifliche bzw. Betriebsvereinbarungen, nicht zum Nachteil des Arbeitnehmers vertraglich geändert werden.

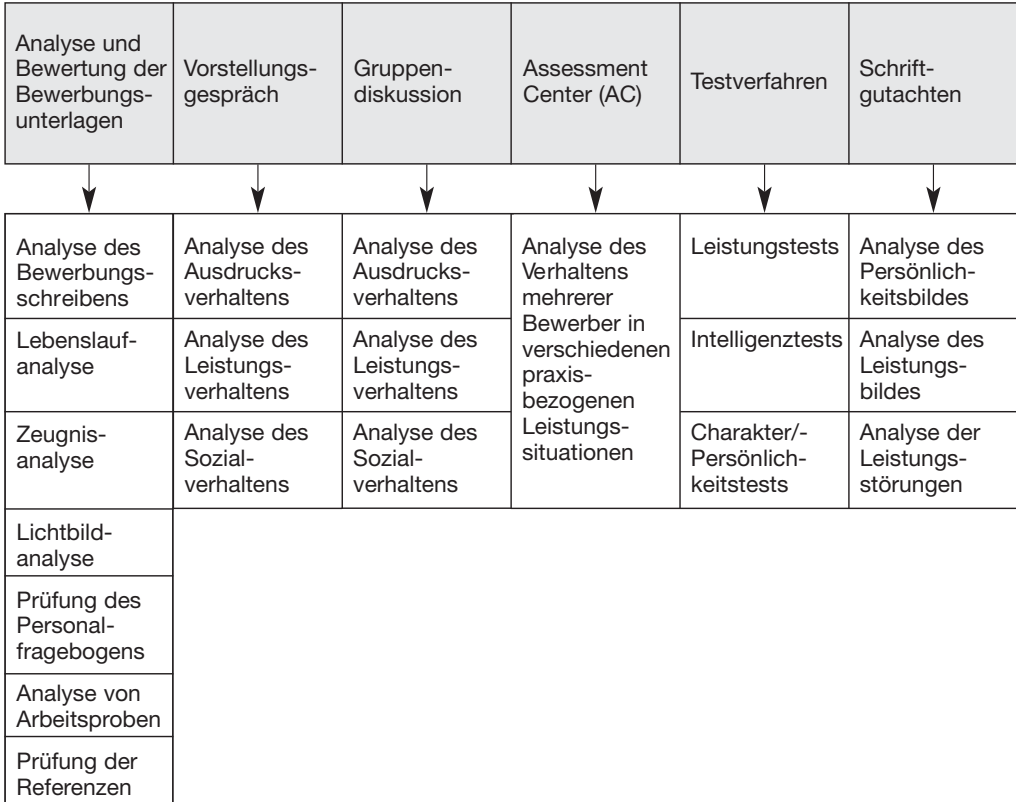
Der Arbeitsvertrag ist ein Dienstvertrag im Sinne von § 611 BGB. Für ihn gelten deshalb die (allgemeinen) Vorschriften zum Inhalt der Schuldverhältnisse (§§ 241 bis 432 BGB) und die des allgemeinen Teils des BGB: z. B. ist ein Arbeitsvertrag nichtig, der im Sinne der §§ 134, 138 BGB gegen gesetzliche Verbote oder gegen die guten Sitten verstößt.

2.1.1.1 Stellenausschreibungen

Ausführliche Darstellung siehe Abschnitte 2.6.2.1 und 2.6.3.

2.1.1.2 Auswahlverfahren

Die Auswahl neuer Mitarbeiter ist in der Regel mit einem hohen Arbeitsaufwand verbunden, der meist in den Personalabteilungen geleistet wird. Zur optimalen Personalauswahl stehen die folgenden Instrumente und Methoden zur Verfügung:



Schematische Darstellung der Personalauswahlmethoden

Analyse und Bewertung der Bewerbungsunterlagen

An erster Stelle steht die Analyse und Bewertung der schriftlichen oder Online eingereichten Bewerbungsunterlagen. Als übliche **Bewerbungsunterlagen** gelten:

- Bewerbungsschreiben
- tabellarischer Lebenslauf
- Schulzeugnisse
- Arbeitszeugnisse
- Nachweis besonderer Qualifikationen
- Referenzen
- Lichtbild.

Eine Analyse der Bewerbungen erfolgt zuerst im Hinblick auf die äußere Form und Vollständigkeit aller Bewerbungsunterlagen, dann die Bewertung der einzelnen Teile (Bewerbungsschreiben):

- sprachliches Niveau
- Leserlichkeit, Satzstellung, sinnvolle Absätze, Rechtschreibung und Zeichensetzung, formale Gestaltung
- Bezug auf die Stellenanzeige oder das angesprochene Medium
- Begründung der Bewerbung (Motiv)
- frühester Eintrittszeitpunkt.

Üblich ist eine tabellarische Form des **Lebenslaufs**. Sie erleichtert die Übersicht und die Auswertung eines Lebenslaufs. In Deutschland ist die kontinuierliche (zeitfolgebedingte) Form eines tabellarischen Lebenslaufs üblich. In den angelsächsischen Ländern beginnt er mit der letzten Entwicklungsstufe, die ein Mitarbeiter/eine Mitarbeiterin bekleidet hat. Diese Form hat sich teilweise auch in Deutschland durchgesetzt.

Der Lebenslauf ist die wichtigste Bewerbungsunterlage. Ein Lebenslauf sollte unter zwei Aspekten betrachtet werden: der Zeitfolgeanalyse und der Positionsanalyse.

Zeitfolgeanalyse

- Ist der Lebenslauf umfassend?
- Ergeben sich zeitliche Lücken?
- Werden Angaben bis auf den Monat gemacht?
(Empfehlung: Vergleich der Daten mit ggf. vorliegenden Arbeitszeugnissen)
- Wurde zu üblichen Terminen gewechselt?
(Ende eines Halbjahres, Ende eines Quartals, Ende eines Monats)
- Wurde der Arbeitsplatz häufiger gewechselt?
(In jüngeren Jahren ist ein Arbeitsplatzwechsel durchaus positiv zu bewerten; bei älteren Bewerbern (ab 35/40 Jahren) kehrt sich diese Aussage eher um.)

Positionsanalyse

Hier soll geprüft werden:

- Sind die fachlichen und persönlichen Voraussetzungen für die in Aussicht genommene Position durch Ausbildung und bisherigen beruflichen Werdegang vorhanden?
Der Vergleich muss durchgeführt werden zwischen den Anforderungsmerkmalen und den im Lebenslauf und Zeugnissen ausgewiesenen Tätigkeitsmerkmalen des Bewerbers.
- Ist innerhalb der beruflichen Entwicklung ein kontinuierlicher Aufstieg erkennbar?
- Wurden sehr unterschiedliche Tätigkeiten ausgeübt?
(Vergleich der im Lebenslauf gemachten Angaben über Position, Qualifikation und Tätigkeit mit den Aussagen in den eingereichten Arbeitszeugnissen)

Arbeitszeugnisse

Aussagekräftig sind ausschließlich qualifizierte Arbeitszeugnisse. Sie haben folgenden Inhalt:

- Name
- Beschreibung der Tätigkeit (auch Beschreibung der in einem Betrieb erlebten Entwicklung)
- Bewertung der Leistung
- Bewertung des Verhaltens gegenüber Vorgesetzten, Gleichgestellten und ggf. Kunden
- Grund für die Beendigung des Arbeitsverhältnisses
- Schlussklausel

Neben dem Lebenslauf sind die Arbeitszeugnisse zu den wichtigsten Unterlagen bei einer Bewerbung zu zählen.

Die in vielen großen und mittleren Unternehmen bekannte »Zeugnissprache« ist nicht unbedingt in kleineren Unternehmen bekannt und wird dort auch wenig angewendet. Insoweit muss bei der Bewertung von Zeugnissen auf diesen Faktor Rücksicht genommen werden. Nicht jede Formulierung, die zum Beispiel ein Handwerksmeister in einem qualifizierten Arbeitszeugnis ausdrückt, darf mit dem gleichen Maß gemessen werden, wie man dies bei dem Zeugnis eines Großunternehmens machen würde.

Referenzen

Referenzen von Privatpersonen und ehemaligen Vorgesetzten können zur Bestätigung bestimmter Entwicklungen und Qualifikationen eines Bewerbers herangezogen werden. Referenzen werden angegeben, damit man bei den genannten Personen Auskünfte über die Person und fachlichen Eigenschaften des Bewerbers einholen kann. Sie können zur besseren Beurteilung eines Bewerbers beitragen. Geeignet sind dazu besonders Personen, die aus eigener, möglichst langjähriger Erfahrung ein fundiertes Urteil über den Bewerber abgeben können.

In der Praxis werden Referenzen aber häufig als nicht sehr sinnvoll angesehen, weil der Bewerber nur solche Personen benennen wird, die positive Aussagen machen werden. Eine Gefahr besteht auch darin, dass manche der Referenzpersonen die Arbeit des Bewerbers nicht aus eigener Anschauung einschätzen können. Referenzen spielen bei der Bewertung von schriftlichen Unterlagen in der Praxis keine große Rolle.

Lichtbild

Ein Foto wird heute bei Bewerbungen fast immer erwartet, kann gleichwohl nicht verlangt werden. Jedoch ist der Aussagewert eines Lichtbilds nur dann von größerer Bedeutung, wenn es auf die Außenwirkung des Stelleninhabers ankommt (Repräsentant eines Unternehmens, Akquisiteur, Verkäufer). Man sollte sich in jedem Fall einen persönlichen Eindruck von dem Bewerber verschaffen und sich nicht auf den Eindruck eines Fotos verlassen.

Arbeitsproben

Bei bestimmten Tätigkeiten (schriftstellerische Tätigkeit, bildnerische und künstlerische Gestaltung, Mitarbeiter in Werbeagenturen) werden bei den Bewerbungsunterlagen auch Arbeitsproben verlangt.

Bei den genannten Tätigkeiten ist dies auch sinnvoll. Bei anderen Tätigkeiten ist diese Möglichkeit fragwürdig.

Personalfragebogen

Zur Entscheidung, ob nach Auswertung der Bewerbungsunterlagen ein Vorstellungsgespräch zustandekommt, dienen häufig Personalfragebögen.

Teilweise wird Bewerbern nach erster positiver Durchsicht der Bewerbungsunterlagen ein Personalfragebogen zugesandt mit der Bitte, ihn vor dem Vorstellungsgespräch zurückzusenden oder zum Zeitpunkt des Vorstellungsgesprächs mitzubringen. Teilweise werden aber auch Personalfragebögen erst dann ausgefüllt, wenn sich nach dem Vorstellungsgespräch eine positive Entscheidung andeutet.

Diese Personalfragebögen dienen Arbeitgebern zu einer kurz gefassten Information über die Fragen, die im Zusammenhang mit der beabsichtigten Einstellung von betrieblichem Interesse sind.

2.1.7.7 Jugendarbeitsschutzgesetz

Das Jugendarbeitsschutzgesetz (JArbSchG) regelt den Schutz von Kindern und Jugendlichen während einer Beschäftigung.

Kind im Sinne des JArbSchG ist, wer noch nicht 15 Jahre alt ist.

Jugendlicher ist, wer 15, aber noch nicht 18 Jahre alt ist. Solange noch Vollzeitschulpflicht besteht, finden auch bei Jugendlichen die Vorschriften des Gesetzes für Kinder Anwendung.

Die **Beschäftigung von Kindern** ist nach § 5 Abs. 1 JArbSchG **grundsätzlich verboten**.

Ausnahmeregelungen:

- Die Beschäftigung von Kindern im Rahmen eines Betriebspraktikums während der Vollzeitschulpflicht ist erlaubt.
- Kinder über 13 Jahren dürfen unter engen zeitlichen Grenzen in der Landwirtschaft arbeiten oder bis zu zwei Stunden werktäglich leichtere Beschäftigung ausführen.
- Jugendliche über 15 Jahren, die noch der Vollzeitschulpflicht unterliegen, dürfen während der Schulferien bis zu vier Wochen im Kalenderjahr beschäftigt werden.
- Behördliche Ausnahmen für die Beschäftigung von Kindern und Jugendlichen bei Theatervorstellungen, Musikaufführungen, Werbeveranstaltungen, im Rundfunk sowie bei Ton-, Film- und Fotoaufnahmen sind unter strengen Voraussetzungen möglich.
- Kinder, die der Vollzeitschulpflicht nicht mehr unterliegen, dürfen zwar ein Berufsausbildungsverhältnis eingehen; ansonsten dürfen sie lediglich mit leichten und für sie geeigneten Tätigkeiten bis zu sieben Stunden täglich und 35 Stunden wöchentlich beschäftigt werden.

Bei **Beschäftigung von Jugendlichen** darf die regelmäßige Arbeitszeit nicht mehr als acht Stunden täglich und 40 Stunden wöchentlich betragen. Für den Berufsschulunterricht sind die Jugendlichen freizustellen. Jugendliche dürfen nur an fünf Tagen in der Woche und an Samstagen, Sonn- und Feiertagen nur unter bestimmten Voraussetzungen beschäftigt werden. Besondere Vorschriften gelten für Ruhepausen, Schichtzeiten, die tägliche Freizeit, Nachtruhe, die Fünf-Tage-Woche, die Samstags-, Sonntags- und Feiertagsruhe, für Urlaub sowie für Arbeiten, die die Leistungsfähigkeit Jugendlicher übersteigen oder sie Gefahren unterschiedlichster Art aussetzen.

2.1.7.8 Mindestlohngesetz

Nach dem Mindestlohngesetz (MiLoG) gilt in Deutschland seit dem 1. Januar 2015 ein flächendeckender **allgemeiner gesetzlicher Mindestlohn** für Arbeitnehmer über 18 Jahre und für die meisten Praktikanten in Höhe von zunächst 8,50 Euro brutto je Zeitzunde. Danach hat jeder volljährige Arbeitnehmer einen Anspruch auf Zahlung eines Arbeitsentgelts mindestens in dieser Höhe durch den Arbeitgeber. Das Bundesarbeitsgericht (BAG) hat in 2016 entschieden, dass unwiderruflich vereinbartes Urlaubs- und Weihnachtsgeld auf den Mindestlohn angerechnet werden darf.

Arbeitgeber, die gegen den Mindestlohn verstoßen, können mit einem Bußgeld belegt und von der Vergabe öffentlicher Aufträge ausgeschlossen werden.

Anspruch auf Mindestlohn haben auch Praktikanten, sofern es sich nicht um eine Berufsausbildung im Sinne des Berufsbildungsgesetzes (BBiG) handelt oder wenn das Praktikum länger als drei Monate dauert. Diese Regelung gilt nicht für Auszubildende und für Schüler oder Studenten, die das Praktikum im Rahmen ihrer Schulausbildung oder ihres Studiums absolvieren. Arbeitnehmer, die unmittelbar vor Beginn der Beschäftigung länger als ein Jahr arbeitslos waren, können während der ersten sechs Monate der Beschäftigung noch keinen Mindestlohn verlangen.

Eine neunköpfige Mindestlohnkommission hat festgelegt, dass ab 1. Januar 2017 der gesetzliche **Mindestlohn 8,84 Euro brutto** betragen wird. Die nächste Anhebung steht zum 2019 an.

Eine **Schuldnerberatung** kann schon wirksam sein, bevor Mitarbeiter eine Verbindlichkeit eingehen. Sie ist erst recht von Bedeutung, wenn sie sich mit unseriösen Kreditgebern eingelassen haben und die fälligen Zahlungen existenzbedrohend geworden sind. Auch hier können betriebs-eigene oder externe Beratungsstellen nützlich sein oder das Einschalten eines versierten Rechtsanwalts, dessen Honorar der Betrieb vorschießt oder übernimmt.

Die **Rentenberatung** ist für alle Mitarbeiter von Bedeutung, die die vermutete Mitte ihrer Berufstätigkeit überschritten haben. In regelmäßigen Zeitabständen vor Renteneintritt kann die zu erwartende Höhe der gesetzlichen Altersversorgung errechnet werden. In diese Berechnung kann die Betriebsrente einbezogen werden.

Weitere Beratungsangebote durch Fachleute können sich z. B. auf gesundheitliche Probleme, die sinnvolle Lebensgestaltung im Rentenalter und auf häufig vorkommende kritische Lebenssituationen im persönlichen Bereich (z. B. Beziehungskrisen) beziehen.

Sicher ist die Annahme richtig, dass Krisensituationen im persönlichen Bereich sich schnell auch im Beruf auswirken können. Daher können sich solche Beratungsangebote für Unternehmen durchaus »rechnen«. Die Beratung muss selbstverständlich sehr behutsam geführt werden und darf keinesfalls die Entscheidungsfreiheit der Betroffenen beeinflussen.

Arbeitszeitmodelle

Arbeitszeitregelungen, die es Mitarbeitern ermöglichen, ihre Arbeitszeit in bestimmtem Maße ihren persönlichen Lebensumständen anzupassen, bieten Mitarbeitern erhebliche Vorteile und finden allgemeine Zustimmung; insofern können sie zu den betrieblichen Sozialeinrichtungen gerechnet werden. Für das Unternehmen bedeuten sie einen administrativen Aufwand, insbesondere in der Anfangsphase, erfordern jedoch keine direkten finanziellen Mittel. Die Einführung derartiger Arbeitszeitmodelle ist mitbestimmungspflichtig. Ein **Arbeitszeitkonto** ist für alle Modelle flexibler Arbeitszeit erforderlich.

Arbeitszeitmodelle, wie sie in Folgendem beschrieben werden, bieten Möglichkeiten, auf gesellschaftliche Forderungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Freizeit oder einem frühen Ruhestand angemessen zu reagieren, sowie auch auf künftige Herausforderungen der demografischen Entwicklung, die andererseits eine verträgliche Verlängerung der Lebensarbeitszeit für Fachleute erforderlich machen könnten.

- **Flexible Arbeitszeit**

Die Arbeitszeiten werden in Abstimmung mit den betrieblichen Erfordernissen den persönlichen Wünschen der Mitarbeiter angepasst.

- **Gleitende Arbeitszeit**

Der Arbeitnehmer kann innerhalb eines vorgegebenen Rahmens Beginn und Ende der Arbeitszeit selbst bestimmen (Gleitspanne). Während einer festgelegten Kernarbeitszeit besteht Anwesenheitspflicht. Ebenfalls festgelegt ist die (durchschnittliche) Wochen-/Monats-/Jahresarbeitszeit. Das Modell der gleitenden Arbeitszeit bietet eine Reihe unterschiedlicher Gestaltungsmöglichkeiten.

Flexible bzw. gleitende Arbeitszeiten bieten einen erheblichen Nebennutzen: Die Entzerrung des Berufsverkehrs in den Ballungsräumen.

- **Jahresarbeitszeit**

Die zu leistende Arbeitszeit wird für den Zeitraum eines Jahres festgelegt. Während ein festes Monatsgehalt gezahlt wird, ist es weitgehend dem Arbeitnehmer überlassen, wann im Verlaufe des Jahres die vereinbarte Arbeitszeit abgeleistet wird (Jahresarbeitszeitvertrag).

- **Arbeitszeit-Wertkonto und Lebensarbeitszeitmodell (Sabbatical)**

Dieses Modell ermöglicht Arbeitnehmern, auf einem Arbeitszeit-Wertkonto langfristig ein Guthaben in Geldwerten durch nicht in Anspruch genommene Urlaubszeiten, nicht ausgezahlte Überstunden, Verzicht auf Teile ihres Entgelts u. a. anzusparen. Ist das Zeitwertkonto entsprechend angewachsen, kann eine längere Freistellung (auch Teil-Freistellung) erfolgen, die für besondere Vorhaben oder Notwendigkeiten in den Lebensumständen des Arbeitnehmers genutzt werden kann, z. B. Langzeiturlaub, Vorübergehendes Aussteigen aus dem Beruf (Sabbatical, Sabbatjahr), Auslandsaufenthalt, Hausbau, Bildungsreisen, Betreuung von Familienmitgliedern, Kindererziehung. Ist das Guthaben durch eine (lebens)lange Ansparphase groß genug, ist auch ein vorzeitiger Beginn des Ruhestands möglich.

Während der Freistellungsphasen wird ein vereinbartes Entgelt weitergezahlt. Die auf dem Konto angesparten Entgeltbestandteile unterliegen der »nachgelagerten Besteuerung«, d. h. Lohnsteuer und Sozialversicherungsbeiträge sind erst bei Inanspruchnahme bzw. Auszahlung zu entrichten. Das Guthaben auf dem Arbeitszeitwertkonto einschließlich Arbeitgeberanteil an der Sozialversicherung ist gegen eine Insolvenz des Arbeitgebers zu versichern.

Das Modell bietet für Unternehmen den Vorteil einer höheren Flexibilität und Anpassungsfähigkeit. Überstunden, die in Zeiten erhöhter Anforderungen geleistet werden, bleiben kostenneutral, da sie dem Arbeitszeitkonto gutgeschrieben werden. Problematisch kann sein, die Vertretung für den zeitweise ausgeschiedenen Mitarbeiter zu organisieren. Auch für den Mitarbeiter können sich Schwierigkeiten bei der Wiedereingliederung in den Arbeitsprozess ergeben.

In besonderen Fällen lassen es die betrieblichen Umstände zu, ganz auf eine Regelung und Kontrolle der Arbeitszeitverteilung zu verzichten z. B. bei Arbeit an Projekten. Statt dessen werden **Vereinbarungen über Leistung, Ziele, Ergebnisse, Qualitätsanforderungen** getroffen, die in einer bestimmten Frist zu erreichen und einzuhalten sind.

Zu beachten ist, dass auch in diesem Fall, wie bei allen flexiblen Arbeitszeitmodellen, vom Arbeitgeber die gesetzlichen Vorschriften über die **Aufzeichnung der Arbeitszeit** gemäß § 16 Arbeitszeitgesetz (Mehrarbeitsstunden über 8 Std. täglich) einzuhalten sind. Für bestehende Guthaben auf dem Arbeitszeit-Wertkonto sind in der Bilanz Rückstellungen zu bilden.

Betriebliche Altersversorgung

Unter betrieblicher Altersversorgung sind Maßnahmen eines Unternehmens zu verstehen, die zur Sicherung des Einkommens der Mitarbeiter im Alter und bei Invalidität sowie im Falle des Todes zur Versorgung berechtigter Angehöriger beitragen.

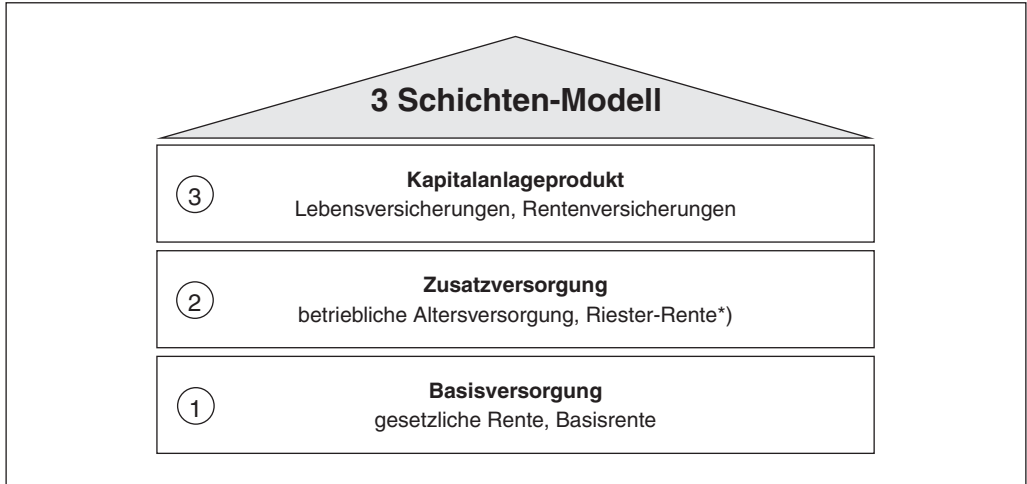
Die Versorgung von Mitarbeitern, die aus dem Erwerbsleben ausgeschieden sind, soll nach Vorstellung von politischen Parteien, Gewerkschaften, Kirchen und anderen Verbänden so ausgestaltet sein, dass der einmal erreichte Lebensstandard gehalten werden kann. Die Netto-Versorgungsbezüge müssten somit dem letzten Netto-Arbeitsentgelt entsprechen, vermindert um die Aufwendungen, die für die berufliche Tätigkeit erforderlich waren. In diesem Fall spricht man von einer Vollversorgung. Das kann die gesetzliche Rentenversicherung allein nicht leisten. Dafür sind weitere Vorsorgemaßnahmen erforderlich.

Die Altersversorgung wurde bei der Novellierung des **Alterseinkünftegesetzes** (AltEinkG) 2005 als ein Drei-Schichten-Modell dargestellt.

Schicht 1: Basisversorgung aus gesetzlicher Rentenversicherung, berufsständischer Versorgung und einer Basis-Rente

Schicht 2: Zusatzversorgung, bestehend aus betrieblicher Altersversorgung und Riester-Rente in verschiedenen Anlageformen

Schicht 3: Kapitalanlageprodukte, z. B. Lebensversicherungen, Rentenversicherungen mit Kapitalwahlrecht



Drei-Schichten-Modell der Altersversorgung

Der Anspruch auf eine betriebliche Altersversorgung ergibt sich in der Regel aufgrund

- eines Arbeitsvertrages,
- einer Betriebsvereinbarung (BetrVG § 77),
- eines Tarifvertrages,
- einer betrieblichen Übung.

Eine betriebliche Übung liegt vor, wenn ein Arbeitgeber über einen längeren Zeitraum eine betriebliche Altersversorgung gewährt hat, ohne einen Vorbehalt zu erklären, und daraus geschlossen werden kann, dass es auch für die Zukunft dabei bleibt.

Betriebsrentengesetz

Die wesentlichen gesetzlichen Grundlagen zur betrieblichen Altersversorgung und die Voraussetzungen für die steuerliche Anerkennung sind im Gesetz zur Verbesserung der betrieblichen Altersversorgung BetrAVG (Betriebsrentengesetz) geregelt. Das Gesetz wurde 1974 erlassen und danach mehrfach geändert, zuletzt am 21. Dezember 2015.

Danach werden unter betrieblicher Altersversorgung Leistungen der Alters-, Invaliditäts- oder Hinterbliebenen-Versorgung verstanden, die einem Arbeitnehmer aus Anlass eines Arbeitsverhältnisses zugesagt werden. Der Arbeitgeber steht für die Erfüllung der von ihm zugesagten Leistungen ein, auch dann, wenn die Durchführung nicht unmittelbar über ihn erfolgt (§ 1 BetrAVG).

Arbeitnehmer haben das Recht, vom Arbeitgeber eine betriebliche Altersversorgung durch **Entgeltumwandlung** zu fordern. Das gilt jedoch nur, wenn der Arbeitgeber keine andere Form einer betrieblichen Altersversorgung anbietet (§ 1a BetrAVG).

*) Die sogenannte »Riester-Rente« wurde im Rahmen der Reform der gesetzlichen Rentenversicherung 2000/2001 entwickelt. Diese privat finanzierte und durch staatliche Zulagen geförderte Rente soll die gesetzliche Rente, die langfristig sinken wird, ergänzen und den Rückgang abfedern bzw. ausgleichen. Die Förderung ist durch das Altersvermögensgesetz (AVmG) 2002 eingeführt worden und in den §§ 10a, 79 ff. Einkommensteuergesetz geregelt. Dieses Instrument in der Altersversorgung wurde vom damaligen Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung Walter Riester entwickelt und erhielt schnell seinen Namen. Sogar als Verb: wer diese Form der Altersversorgung nutzt, der »riestert«. (→ Absatz »Riester-Förderung« am Schluss dieses Kapitels sowie → 2.4.4.4)

Formen der betrieblichen Altersversorgung

Zur Gestaltung der betrieblichen Altersversorgung bestehen fünf Versorgungsformen, die durch das BetrAVG anerkannt sind:

1. Direktzusage (auch Pensionszusage oder Pensionsverpflichtung genannt)
2. Unterstützungskasse
3. Pensionskasse
4. Direktversicherung
5. Pensionsfonds

Heute spielen bei Neuverträgen nur die folgenden Varianten eine nennenswerte Rolle: Für Führungskräfte, die kapitalgedeckte Unterstützungskasse, für die Mehrzahl der Arbeitnehmer eine kapitalgedeckte Pensionskasse. Für Betriebe mit einer geringeren Zahl von Arbeitnehmern ist die Direktversicherung von Bedeutung.

Zu Aspekten der **Besteuerung** und **Sozialversicherungspflicht** der zur betrieblichen Altersvorsorge aufgewendeten Beträge sowie der Bezüge in der Auszahlungsphase vermittelt die Tabelle weiter hinten in diesem Kapitel einen Überblick.

Direktzusage (Pensionszusage)

Bei dieser Form der betrieblichen Altersversorgung verspricht ein Arbeitgeber unmittelbar seinen Arbeitnehmern bei Eintritt des Versorgungsfalles eine Betriebsrente oder einmalige Kapitalabfindung. Versorgungsträger ist also das Unternehmen bzw. der einzelne Arbeitgeber. Rechtsbeziehungen entstehen zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber: Die Arbeitnehmer haben auf die Leistung einen Rechtsanspruch.

Alle Unternehmen bzw. Arbeitgeber, die Direktzusagen als Form der betrieblichen Altersversorgung vorsehen, müssen nach dem Bilanzrichtliniengesetz für diese Zusagen Rückstellungen bilden. Damit die Rückstellungen in der Steuerbilanz erscheinen können, müssen sie rechtsverbindlich sein, d. h. die Zusage muss schriftlich erteilt werden. Die Rückstellungen in der Bilanz führen zunächst zu Steuerersparnissen, die allerdings später durch Auflösung der Rückstellungen wieder egalisiert werden. Rückstellungen müssen nicht in tatsächlichem Geldvermögen vorhanden sein, sondern sind der rein buchmäßige Ausweis der eingegangenen Verpflichtungen. Die Liquidität des Unternehmens wird nicht beeinträchtigt. Zu einem allmählichen Abfluss kommt es erst dann, wenn der Versorgungsfall eintritt.

Die Direktzusage ist in erster Linie für Betriebe mit einer größeren Zahl von Arbeitnehmern (ab ca. 1000) geeignet.

Für den Arbeitgeber ist zu beachten, dass durch die Bildung von Rückstellungen zwar zunächst Steuerersparnisse erzielt werden, ohne dass Mittel aus dem Betrieb abfließen, in der Auszahlungsphase jedoch durch allmählichen Abbau der Rückstellungen die Steuerlast erhöhender Buchgewinn entsteht und gleichzeitig Mittel zur Erfüllung der Pensionsverpflichtung erforderlich sind. Die Risiken der späteren Zahlungsleistung, vorzeitiger Invalidität oder Tod können durch eine Rückdeckungsversicherung abgesichert werden. In dieser Form ist die Direktzusage auch für kleinere Unternehmen interessant. Gegen eine Insolvenz des Arbeitgebers sind Direktzusagen über den Pensionssicherungsverein zu versichern.

Für Arbeitnehmer besteht die Möglichkeit, sich durch Entgeltumwandlung zu beteiligen. Die Beträge sind steuerfrei und bis zu 4 %*) der Beitragsbemessungsgrenze in der Rentenversicherung (BBGGr) auch sozialversicherungsfrei (→ Tabelle am Schluss des Kapitels). Die späteren Rentenzahlungen unterliegen der Steuer- und Sozialversicherungspflicht (nachgelagerte Besteuerung). Ein Anspruch auf »Riester-Förderung« besteht nicht.

*) Geplant ist eine Erhöhung auf 7 %

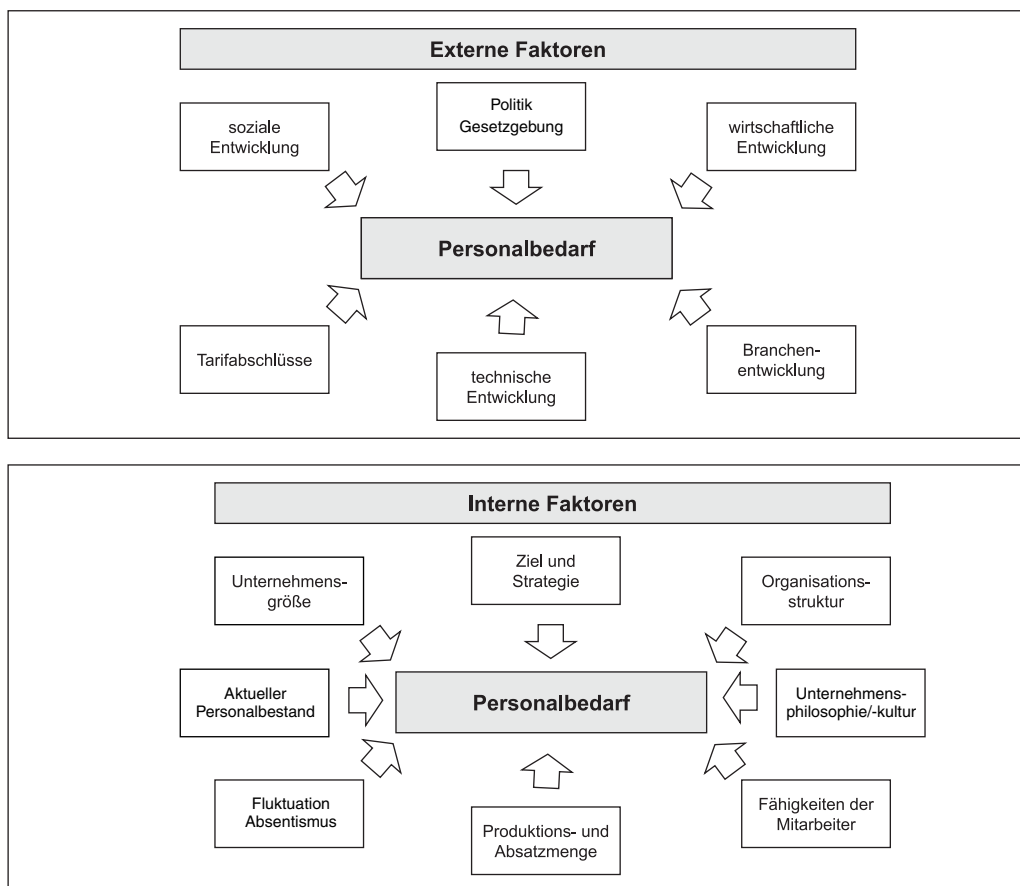
3.4 Personalbedarfsplanung und Personalentwicklungsplanung durchführen

Die Personalplanung ist eine Metafunktion und umfasst die Planung aller personalwirtschaftlichen Teilfunktionen. Die **Personalbedarfsplanung** dagegen umfasst die Ermittlung des Personalbedarfs für einen zukünftigen Zeitpunkt (Antizipation des Personalbedarfs), die **Personalentwicklungsplanung** die künftigen Anforderungen an die Qualifikation der Mitarbeiter (→ 3.4.5).

Unter dem Personalbedarf eines Betriebes ist die Gesamtheit an Arbeitskräften zu verstehen, die zur Wahrnehmung aller dispositiven und ausführenden Aufgaben benötigt werden (Brutto-Personalbedarf).

Die Planung umfasst auch das Ziel, künftige Entwicklungen, die selbst nicht beeinflussbar sind, vorauszusehen und damit verbundene Risiken, abzuschwächen oder möglichst auszuschalten.

Dabei spielen externe und interne Faktoren eine Rolle:



Externe und interne Einwirkungen auf die Personalplanung und den Personalbedarf

3.4.1 Methoden der Personalbedarfsberechnung

Um den Bedarf an Mitarbeitern für eine bestimmte Periode zu definieren, können verschiedene Methoden angewandt werden.

Qualitativ

- Erfassung der Stellenanforderungen
- Bestimmung der qualitativen Struktur der Mitarbeiter

Quantitativ

- Vergangenheitsorientierte (globale) Methoden:
 - Trendextrapolation
 - Analogie-Schlussmethode
 - Kennzahlenmethode (z. B. Balanced Scorecard)
- Schätzmethoden:
 - Einfach
 - Systematisch
- Arbeitswissenschaftliche Methoden:
 - Stellenplan-Methode
 - REFA-Methode
 - MTM-Analyseverfahren
- Zukunftsorientierte Methoden:
 - Delphi-Methode
 - Szenariotechnik

3.4.1.1 Vergangenheitsorientierte Methoden (Globale Methoden)

Trendextrapolation

Trendextrapolationen schreiben Entwicklungsdaten aus der Vergangenheit in die Zukunft fort. Dabei wird ein bereits beobachteter Trend zugrunde gelegt. Diese Fortschreibung kann durch das Verlängern einer Trendlinie oder durch Analysen erfolgen. Die Sicherheit dieses Verfahrens ist umso größer, je länger und stabiler die abgelaufene Zeitreihe ist.

Beispiel: Der Personalbestand ist in den vergangenen sieben Jahren um durchschnittlich fünf Prozent angestiegen. Wir rechnen für das Folgejahr mit der gleichen Höhe.

Das Verfahren kann angewandt werden bei einfachen Sachverhalten, wenn eine Messung möglich ist und Entwicklungssprünge oder starke technologische Änderungen nicht zu erwarten sind. Diese Methode unterstellt, dass Gegebenheiten, die in der Vergangenheit zu einem Trend geführt haben, auch für die Zukunft gelten.

Geeignet ist diese Methode, wenn das Unternehmen eine kontinuierliche Produktions- und Absatzentwicklung aufweist.

Analogie-Schlussmethode

Die Analogie-Schlussmethode geht davon aus, dass in der Vergangenheit festgestellte Abhängigkeiten zwischen zwei oder mehreren Größen auch in der Zukunft im gleichen Verhältnis gegeben sind. Dabei wird eine Abhängigkeit fortgeschrieben, z. B. Anzahl der Arbeitskräfte und der erreichte Umsatz.

Dies kann dann in Form der Bildung von Kennziffern geschehen. Allerdings ist zu beachten, dass Veränderungen der Bestimmungsfaktoren (z. B. Veränderung der tariflichen Arbeitszeit) berücksichtigt werden müssen.

Kennzahlenmethode

Noch genauer kann die Personalbedarfsplanung mithilfe von Kennzahlen durchgeführt werden. Diese präzise Methode stellt den Personalbedarf in einen Bezug zur Auftragslage und zum Umsatz. Ziel ist es, eine Beziehung herauszufinden und in einer einfachen Kennzahl zu formulieren. Diese Methode eignet sich gut, wenn die Arbeitsplätze weitgehend von einer Ausbringungsmenge bestimmt sind, weil sich leicht ein Zusammenhang herstellen lässt. Es können Kennzahlen sein wie:

- Umsatz: Anzahl der Mitarbeiter
- Umsatz: Personalgesamtkosten
- Absatz: Anzahl der Mitarbeiter

Beispiel: Ein Lohn- und Gehaltssachbearbeiter des Unternehmens X hat in der Vergangenheit 400 Mitarbeiter abgerechnet, betreut und entsprechende Bescheinigungen ausgefüllt. Aufgrund der zu erwartenden Umsatzsteigerung wird der Personalbestand auf 600 Mitarbeiter ansteigen.

$$\frac{600}{400} = 1,5$$

Daraus folgt, dass eine zusätzliche Halbtagsstelle eingerichtet werden muss.

3.4.1.2 Schätzmethoden (Schätzverfahren)

Das Schätzverfahren wird nicht als wissenschaftliche Methode angesehen, gleichwohl ist es in der betrieblichen Praxis weit verbreitet. Es wird zwischen einfacher und systematischer Schätzung unterschieden.

Beim einfachen Schätzverfahren schätzen die jeweiligen Führungskräfte aufgrund ihrer Erfahrung und ihres Wissens aus der Vergangenheit die Planzahlen für die Zukunft.

Aufwendigere Schätzverfahren bedienen sich der Expertenbefragung und arbeiten mit Simulationstechniken.

Praktische Bedeutung hat diese Methode vor allem in kleineren und mittleren Betrieben. Ihr Hauptvorteil liegt in der leichten Umsetzbarkeit in der betrieblichen Praxis.

3.4.1.3 Arbeitswissenschaftliche Methoden und Berechnungsformeln

Stellenplanmethode

Der sich aus dem Organigramm ergebende Stellenplan wird unter Berücksichtigung neu hinzukommender oder entfallender Stellen in die Zukunft fortgeschrieben. Aus diesem Stellenbesetzungsplan ergibt sich dann der **Netto-Personalbedarf**, d. h. es lässt sich erkennen, ob ein Personalbedarf oder ein Personalüberhang besteht.

Voraussetzung für gute Ergebnisse ist die regelmäßige Aufstellung, Überprüfung und Fortentwicklung der detaillierten Stellenpläne, Stellenbesetzungspläne und Stellenbeschreibungen für alle Hierarchieebenen eines Unternehmens.

- **Stellenpläne:**
In Stellenplänen sind alle genehmigten und zur Besetzung freigegebenen Stellen (unabhängig davon, ob sie tatsächlich besetzt sind oder nicht) ausgewiesen. Stellenpläne haben somit Soll-Charakter. Sie können als Organigramme oder in Listenform dargestellt werden.
- **Stellenbesetzungspläne:**
Stellenbesetzungspläne enthalten den Namen des jeweiligen Stelleninhabers der jeweiligen Stelle. Häufig enthalten Stellenbesetzungspläne noch ergänzende Angaben wie den Stellvertreter, Vollmachten, Geburtsjahr, Gehaltsgruppe, Eintrittsjahr und dergleichen. Stellenbesetzungspläne haben somit Ist-Charakter.
- **Stellenbeschreibungen:**
siehe Abschnitt 3.6.1.1

REFA-Methode

Bei der REFA-Methode erfolgt eine **Zerlegung des gesamten Arbeitsablaufs** in Arbeitsvorgänge. Die Zeiten für die Vorbereitung (Rüstzeit) und Ausführung (Ausführzeit) der Arbeitsvorgänge werden gemessen. Aus den zusammengerechneten Zeiten ergeben sich dann die Arbeitszeiten, aus denen schließlich der entsprechende Arbeitskräftebedarf errechnet werden kann.

Ziel ist es, Mitarbeiter so auszulasten, dass sie ihre Aufgaben in der verfügbaren Arbeitszeit bewältigen können und dabei unnötige Leerzeiten vermieden werden.

MTM-Analyseverfahren (Methods Time Measurement)

Beim MTM-Analyseverfahren werden die ausgeführten Tätigkeiten auf bestimmte Grundbewegungen zurückgeführt, für die die benötigte Zeit bekannt ist. Manuelle Arbeitsabläufe werden in Bewegungselemente aufgeteilt. Die kleinsten Bewegungselemente sind Greifen, Bringen, Gehen für die (in Zeitlupenaufnahmen ermittelte) Zeiten hinterlegt sind. Es wird davon ausgegangen, dass die per MTM ermittelte Zeit derjenigen entspricht, die von einem durchschnittlich geübten Arbeiter über einen ganzen Arbeitstag hinweg erreicht werden kann. Dies entspricht dem Leistungsgrad von 100 %.

Durch weltweit einheitliche **Codierung der Bewegungselemente**, ist es möglich, einheitliche Verfahren und Methoden zu verwenden. Dadurch wird ein einheitlicher Qualitätsstandard und Vergleichbarkeit erreicht.

Delphi-Methode

Bei der Delphi-Methode handelt es sich um eine **systematische Expertenbefragung**. Es werden die betroffenen Führungskräfte mithilfe eines systematisch aufgebauten Fragebogens nach ihren Schätzungen und ihrer Begründung für den künftigen Personalbedarf gefragt. In diese Befragungen eingeschlossen sind ggf. auch Lieferanten und Hersteller oder auch Unternehmensberater, die umfassende Branchenkenntnisse aufweisen.

Die vorliegenden Schätzungen und die Begründungen werden ausgewertet und mit Informationsanalysen seitens der Unternehmensleitung (Konkurrenzsituation auf dem Markt, Marktanteile, Kostensituation auf dem Markt) an die Führungskräfte gemeldet mit der Aufforderung, aufgrund der neuen Information eine weitere Schätzung vorzunehmen.

3.4.5 Ziele, Inhalte und Notwendigkeit der Personalentwicklungsplanung

Eine positive Entwicklung des Unternehmens aus wirtschaftlicher Sicht löst auch einen Personalbedarf in qualitativer Hinsicht aus. Die Personalentwicklungsplanung hat das Ziel, dafür zu sorgen, dass das benötigte Personal mit der erforderlichen Qualifikation auch künftig zur Verfügung zu steht.

Wenn der Personalbedarf und der aktuelle Personalbestand aus qualitativer Sicht voneinander abweichen, können die geforderten Fähigkeiten und Kenntnisse durch Maßnahmen der Personalentwicklung angepasst werden.

Ziele der Personalentwicklungsplanung

Wesentliche Aufgabe der Personalentwicklungsplanung ist es, die Ziele des Unternehmens mit den persönlichen Karriere- und Entwicklungszielen der Mitarbeiter in Einklang zu bringen. Personalentwicklung kann als systematische und zielorientierte Beeinflussung von Qualifikation definiert werden. Sie umfasst alle Maßnahmen, die der qualitativen Steigerung des Humankapitals dienen.

Ziele aus Sicht des **Unternehmens**:

- Reduzierung von Fluktuation
- Sicherung des Fach- und Führungskräftebedarfs
- Erhaltung vorhandener Qualitätsansprüche
- Anpassung an veränderte Tätigkeiten
- Vorbereitung auf höherwertige Tätigkeiten
- Steigerung der Leistungsfähigkeit
- Unabhängigkeit vom externen Arbeitsmarkt

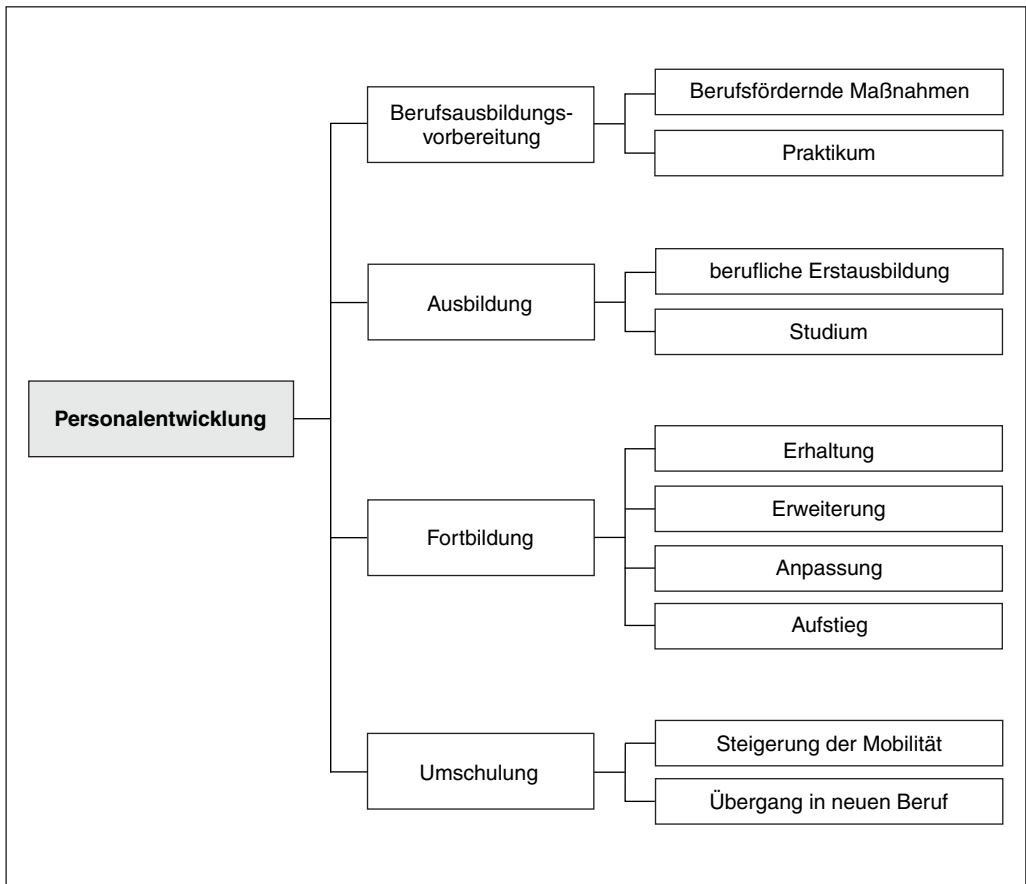
Ziele aus der Sicht der **Mitarbeiter**:

- Sicherung der beruflichen Stellung
- Anpassung der Qualifikationen an sich verändernde Arbeitsplätze
- Steigerung von Position und Ansehen
- Steigerung von Einkommen
- Erhöhung der Mobilität am Arbeitsmarkt

Arten der Personalentwicklungsplanung

Bei der Planung der Personalentwicklung stehen grundsätzlich die folgenden Möglichkeiten zur Verfügung:

- Weiterqualifizierung vorhandener Mitarbeiter
- Berufsausbildung nach Berufsbildungsgesetz im Unternehmen
- Einstellung neuer Mitarbeiter mit den erforderlichen Qualifikationen



Arten der Personalentwicklung

Die nach dem Berufsbildungsgesetz (BBiG) geregelte Berufsbildung umfasst:

- **Berufsausbildung** mit meist dreijähriger Ausbildungszeit zu einem staatlich anerkannten Ausbildungsberuf (**Erstausbildung**) in Betrieb und Berufsschule (z. B. Industriekaufmann/kauffrau)
- **Berufsfortbildung** zu einem geprüften **Fortbildungsberuf** mit Vorbereitungslehrgängen meist außerhalb des Unternehmens, Prüfung vor der IHK (z. B. Personalfachkaufmann/kauffrau, Industriemeister, Betriebswirt/Betriebswirtin IHK)
- **Umschulung** für einen anderen Beruf aus persönlichen (z. B. krankheitsbedingten) Gründen oder als Folge der technologischen Entwicklung. Die Inhalte der Umschulung entsprechen weitgehend denen der Erstausbildung.
- **Berufsausbildungsvorbereitung** für Lernbeeinträchtigte oder sozial benachteiligte Personen in betrieblichen, außerbetrieblichen oder schulischen Lernorten (z. B. **Berufsgrundbildungsjahr**). Möglichkeit zum Erwerb von **Qualifizierungsbausteinen** (Teilbereiche aus dem Berufsbild eines anerkannten Ausbildungsberufes).

Diese durch das Berufsbildungsgesetz (BBiG) geregelten Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten einschließlich Umschulung werden durch staatlich anerkannte detaillierte Ausbildungs- und Lehrpläne bestimmt, die die Absolventen zu einer Tätigkeit im gewählten Beruf bei allgemein üblichen

Personalentwicklungsplanung		
Schritte	Maßnahmen	Beteiligte
1. Zukünftige Arbeitsplatzanforderung analysieren	Projektteam, Arbeitswissenschaftliche Verfahren, Interviews (offen strukturiert), Arbeitsplatzbeobachtung	Personalabteilung/-entwicklung, Planungsabteilung, Qualitätsmanagement, Betriebsrat
2. Vorhandene und künftig erforderliche Qualifikationen analysieren	Stellen- und Funktionsbeschreibungen, Benchmark mit anderen Unternehmen, Szenariotechniken, Interviews (Gruppe), Mitarbeiterbefragung,	Fachbereiche, Personalabteilung/-entwicklung, externe Berater, Vorgesetzte, Betriebsrat
3. Entwicklungspotenziale analysieren	Mitarbeitergespräche, Assessment Center, Laufbahnplanung	Vorgesetzte, Personalentwicklung, Betriebsrat, externe Berater
4. Entwicklungsbedarf ermitteln	Fehlzeiten, Qualitätsmängel und Betriebsklima analysieren, Interview (Gruppe), Mitarbeitergespräche	Vorgesetzte, Personalabteilung/-entwicklung, Betriebsrat, Mitarbeiter
5. Planung der Maßnahmen	Festlegen von Inhalten und Reihenfolge, Auswahl der Bildungsträger, Auswahl der Trainer, Zeit und Organisation festlegen	Vorgesetzte, Personalabteilung, Betriebsrat, Mitarbeiter
6. Durchführung der Maßnahmen	Trainings und Seminare, training on the job und off the job, job rotation	externe Bildungsträger, Personalentwicklung, Betriebsrat, Fachabteilung
7. Evaluation	erneute Fehlzeiten, Qualitätsmängel und Betriebsklima analysieren, Interview (Gruppe), Leistungsbeurteilung und Tests, Fragebogen	Vorgesetzte, Personalabteilung, Betriebsrat, Fachabteilung

Ablauf einer Personalentwicklungsplanung (Beispiel)

Bildungscontrolling

Personalentwicklungscontrolling (Bildungscontrolling) versucht die Kosten für die Personalentwicklung aufzuzeigen. Dabei werden quantitative und qualitative Aspekte der Personalentwicklungsmaßnahmen berücksichtigt (→ 3.4.1 und 4.4.4).

4.2 Konzepte für die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter sowie Qualifikationsanalysen und Qualifizierungsprogramme entwerfen und umsetzen

Eine der zentralen Fragestellungen der Personalentwicklung ist, Mitarbeiter auf künftige Anforderungen der Arbeit vorzubereiten. Hierzu muss zunächst definiert werden, welche Kompetenzen in der Zukunft für den Erfolg des Unternehmens entscheidend sein werden. Ein solches Kompetenzprofil stellt das Zielbild für die Qualifizierungsangebote an die Mitarbeiter dar. Diese Angebote werden in **Qualifizierungsprogrammen** zusammengefasst.

4.2.1 Stellenwert der Kompetenzentwicklung

Abgeleitet aus der Unternehmensstrategie konzipiert die Personalentwicklung zukunftsgerichtete Kompetenzprofile, die sie in der Mitarbeiterauswahl und -entwicklung einsetzt. Basierend auf den Profilen werden Kompetenzeinschätzungen z. B. in Form von Potenzialanalysen entwickelt, Personalentwicklungsmaßnahmen zur Kompetenzentwicklung konzipiert und letztlich die vorhandenen Kompetenzen der Mitarbeiter z. B. in Form einer Datenbank dokumentiert. Aus dem Abgleich der Kompetenzanforderungen und der Einschätzung vorhandener Kompetenzen ergeben sich einerseits Erkenntnis über notwendige Fördermaßnahmen und andererseits alternative Einsatz- oder Karrieremöglichkeiten für die Personalbeschaffungs- und -einsatzplanung. Damit leistet die Personalentwicklung einen wichtigen Beitrag zur Identifikation sog. **Operationeller Risiken**, die sich u. a. aus mangelnder Qualifikation der Mitarbeiter für künftige Aufgaben ergeben können.

Umfang und Komplexität des sich in schneller Folge verändernden und erweiternden Fachwissens machen es erforderlich, dass Mitarbeiter die Fähigkeit entwickeln auch von sich aus neue, notwendige Kenntnisse zu erwerben und sich in Lern- und Arbeitsprozessen zu organisieren. Die Vielfalt von Inhalten, Situationen und Aufgabenstellungen erlaubt es oft nicht, jeden einzelnen Mitarbeiter individuell und konkret darauf vorzubereiten, bevor er sich in der Praxis damit auseinandersetzen kann. Ein Beispiel hierfür sind neue PC-Programme, deren »Schulung« intuitiv bei der Nutzung durch die Mitarbeiter erfolgt.

Die laufende Weiterentwicklung der fachlichen, methodischen und persönlichen Kompetenz durch das Erlernen neuer Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie von (Fach-)Wissen besitzt sowohl für das Unternehmen als auch für den einzelnen Mitarbeiter einen hohen Stellenwert.

Bedeutung für das Unternehmen:

- Bewältigung künftiger Herausforderungen durch lernende und sich weiter entwickelnde Mitarbeiter
- Wettbewerbsvorteile
- Gezielte Investition in künftige Anforderungen
- Mitarbeiterbindung und Motivation

Bedeutung für den Mitarbeiter

- Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit (Employability)
- Investition in berufliches Fortkommen/Karriere
- Erhalt der Arbeitszufriedenheit und Motivation

4.2.1.1 Kompetenzbegriff und Qualifikationsbegriff

Im Kontext der Personalentwicklung wird **Kompetenz** in der Regel als die Fähigkeit eines Mitarbeiters verstanden, selbstorganisiert auftretende Situationen zu bewältigen. Die Kompetenz ist dabei nicht auf konkrete einzelne Fragestellungen beschränkt, sondern beschreibt ganzheitliche Eigenschaften einer Person. **Qualifikation** dagegen ist die Fähigkeit, eine konkrete Aufgabenstellung zu lösen. Vereinfachend lässt sich sagen: Kompetenz fragt »Was benötigt die Person?«, Qualifikation fragt »Was braucht die Aufgabe?«

Die **berufliche Handlungskompetenz** wird üblicherweise in drei Kompetenzbereiche gegliedert:

- **Fachkompetenz**, z. B. betriebswirtschaftliche Kenntnisse
- **Methodenkompetenz**, z. B. Moderationstechnik
- **Sozialkompetenz**, z. B. Kooperationsfähigkeit

Einige Modelle leiten von der Sozialkompetenz einen weiteren Kompetenzbereich ab, die

- **Selbstkompetenz** oder persönliche Kompetenz, z. B. Zuverlässigkeit.

Die entsprechenden Qualifikationen werden als fachliche, überfachliche (Methoden-) und außerfachliche (Sozial-) Qualifikation bezeichnet.

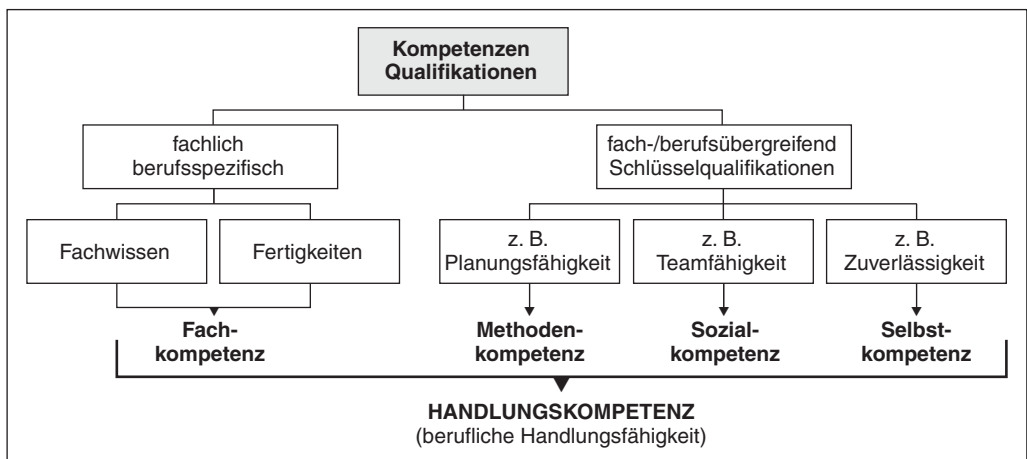
Durch die Globalisierung der Märkte und Internationalisierung der Unternehmen gewinnt die

- **interkulturelle Kompetenz** als Teil der Sozialkompetenz

verstärkt an Bedeutung. Durch Kenntnisse der Besonderheiten anderer Kulturen und Sensibilität gegenüber der Wirkung eigener, kulturell geprägter Verhaltensweisen können Missverständnisse vermieden und der (berufliche) Dialog erleichtert werden. Kulturelle Unterschiede sind z. B.:

- Haltung zur Gemeinschaft, Kollektivismus gegenüber Individualität
- Stellung der Frau in der Gesellschaft
- Einstellung zu Zeit, Zeitangaben und Pünktlichkeit
- Haltung zu Körperkontakt
- Nichtäußerung von Emotionen in der Öffentlichkeit

Wichtig ist, dass die Kenntnisse kultureller Unterschiede im aktuellen Kontakt zwar bewusst sind, aber auch kritisch hinterfragt werden, da Einzelpersonen aufgrund ihres individuellen Werdegangs auch abweichende Werte und Verhaltensmuster besitzen.



Berufliche Handlungsfähigkeit als Summe von Kompetenzen und Qualifikationen

Quelle: Die Ausbildereignung © FELDHAUS VERLAG

4.2.1.2 Schlüsselqualifikationen

Von Schlüsselqualifikationen spricht man bei ausgewählten Qualifikationen aus dem Bereich der Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenzen, die für die Erfüllung von Arbeitsanforderungen in komplexen Arbeitsstrukturen erfolgskritisch sind.

Schlüsselqualifikationen ermöglichen es dem Lernenden wegen ihres grundlegenden Charakters, sich aktuelles (Spezial-)Wissen anzueignen bzw. in spezifischen Situationen adäquat zu handeln. Damit leistet der Erwerb und das Training von Schlüsselqualifikationen einen wichtigen Beitrag zur überfachlichen und überberuflichen Weiterbildung und zur Anpassung an sich verändernde Arbeitsanforderungen.

Beispiele für Schlüsselqualifikationen:

- Planungsfähigkeit, Problemlösungsfähigkeit, Kreativität, Lern- und Arbeitstechniken, Rhetorik, abstraktes Denken (Methodenkompetenz)
- Teamfähigkeit, Interaktionsfähigkeit, Empathie, Führungsfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Kooperationsfähigkeit (Sozialkompetenz)
- Zuverlässigkeit, Verantwortungsbewusstsein, Selbstmotivation, Ausdauer, Belastbarkeit, Lern-/Leistungsbereitschaft, Anpassungsfähigkeit (Selbstkompetenz)

4.2.1.3 Zusammenhang Kompetenz-, Qualifikations- und Unternehmensentwicklung

Aus der Unternehmensvision entwickeln Organisationen ihre Unternehmensstrategie. Diese Strategie wird ihrerseits durch Unternehmensziele konkretisiert und umgesetzt. Zur Erreichung dieser Ziele definiert das Unternehmen Kompetenzprofile, deren Realisierung Aufgabe der Personalauswahl und Personalentwicklung ist. Aus Sicht der Personalentwicklung durch Führungskräfte und Personalentwicklungsbereiche bedeutet dies: Welche Qualifizierungsmaßnahmen stellen wir bereit, um die Kompetenzen zu entwickeln, die das Unternehmen für seine Entwicklung in Richtung seiner Strategie und Vision benötigt?

4.2.2 Lernen

Menschen lernen aus verschiedenen Gründen: einerseits um ihre Kompetenzen zu erweitern und sich zu entwickeln, andererseits um mögliche Konsequenzen eines »Nicht-Lernens« zu vermeiden. Lernen ist als lebenslanger Prozess zu betrachten, mit dessen Hilfe eine permanente Anpassung auf sich verändernde Bedingungen erfolgt. Lernen ist mehr als die Anhäufung von Wissen und dessen Wiedergabe, z. B. in Prüfungen. Es beinhaltet auch die Fähigkeit zum Lerntransfer, d. h. die Fähigkeit, das Erlernte in Handlungen umzusetzen. Lernen in diesem Sinne geschieht dabei z. B. durch Informationsaufnahme, Einübung, Nachahmung oder Trainieren.

Basis erfolgreichen Lernens ist die Lernfähigkeit (z. B. intellektuelle Fähigkeit) und die Lernbereitschaft (z. B. Interesse, Motivation) des Lernenden.

4.2.2.1 Lernfähigkeit und Lernbereitschaft

Lernfähigkeit und Lernbereitschaft sind individuelle Grundvoraussetzungen im Verantwortungsbereich des Lernenden. Unternehmen versuchen diese beiden Faktoren durch Rahmenbedingungen günstig zu beeinflussen, indem sie z. B.:

4.5 Führungsmodelle und Führungsinstrumente anwenden, Führungskräfte beraten

Mitarbeiterführung ist einer der zentralen Erfolgsfaktoren eines Unternehmens. Die Unternehmensleitung steuert die Mitarbeiter durch Führungskräfte. Diese sind die Hauptinitiatoren betrieblichen Handelns und beeinflussen wesentlich die Arbeitsrealität und somit auch die Arbeitsmotivation der Mitarbeiter. Sie sind somit Dreh- und Angelpunkt nahezu aller betrieblichen Arbeitsprozesse.

Führung lässt sich in die beiden Bereiche »Steuerung« (Management) und »Führung« i.e.S. (Menschenführung) unterteilen. Bei mehrstufigen Führungshierarchien überwiegen bei der Unternehmensleitung in der Regel die Managementaufgaben, d. h. die Unternehmenssteuerung findet mehrheitlich über Zahlen, Reports, Instrumente und Regelwerke statt. Die Führungsebene, die direkt den Mitarbeitern vorgesetzt ist (Team- oder Gruppenleiter) hat neben einigen Steuerungsaufgaben mehrheitlich Führungsaufgaben im sozialen Kontakt mit ihren Mitarbeitern, z. B.: Gespräche, Information, usw.

Es existieren zahlreiche Definitionen von »Führung« – ein Beispiel:

Führung ist die zielgerichtete soziale Einflussnahme eines Vorgesetzten auf mindestens einen Mitarbeiter zur Erfüllung einer gemeinsamen Arbeitsaufgabe in einer strukturierten Arbeitsumgebung.

Betrachtet man diese Aussage im einzelnen, ergeben sich folgende Schlussfolgerungen:

Formulierung	Aussage
Führung ist ...zielgerichtete Einflussnahme.	Führung hat ein Ziel, d. h. sie ist kein Selbstzweck.
...soziale Einflussnahme.	Mitarbeiterführung i.e.S. findet über soziale Interaktion statt, die das Ziel hat, Einfluss auf das Handeln des Mitarbeiters auszuüben – d. h. Führung ist nicht »willen-los«.
...Einflussnahme eines Vorgesetzten auf mindestens einen Mitarbeiter.	Führung findet in einer hierarchisch strukturierten Situation statt, in der es zwei Rollen mit unterschiedlichen (Macht-) Befugnissen gibt.
...Einflussnahme zur Erfüllung einer gemeinsamen Arbeitsaufgabe.	Führung bezieht sich auf eine Aufgabe, für die sowohl Führungskraft als auch Mitarbeiter (unterschiedliche) Verantwortung tragen.
...Einflussnahme in einer strukturierten Arbeitsumgebung.	Die Zusammenarbeit von Führungskraft und Mitarbeiter findet in Rahmenbedingungen und Ordnungen statt, welche die Organisation vorgibt und an die beide gebunden sind.

Aufgrund immer weiter spezialisierter Arbeitsinhalte und -felder, nimmt die Bedeutung der Methoden- und Sozialkompetenz bei Führungskräften seit Jahren zu. Eine rein fachliche Führung, die sich auf die größte Expertise und Erfahrung in allen Arbeitsfeldern der zugeordneten Mitarbeiter stützt, ist immer weniger zu leisten. Einen deutlichen Mehrwert generieren Führungskräfte wenn es ihnen gelingt, ihre Kompetenz in der Steuerung, Zielorientierung und Menschenführung zu sehen und einzubringen.

4.5.1 Führungsmodelle

Gibt es die »geborene« Führungskraft? Sicherlich existieren Persönlichkeitseigenschaften, welche die erfolgreiche Ausübung einer Führungstätigkeit erleichtern: Mut zur Entscheidung, emotionale Stabilität, Kontakt- und Kommunikationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit, u. a. Fehlen diese Eigenschaften oder sind gar in ihr Gegenteil verkehrt und eine Führungskraft tritt ängstlich, unsicher, cholerisch, kontakt- oder konfliktscheu auf, sind wahrscheinlich zu viele Führungssituationen für diese Person belastend und schwer erfolgreich zu bewältigen.

Abgesehen von Persönlichkeitseigenschaften werden verschiedene methodische Führungskonzepte in den Management-by-Modellen definiert und abgegrenzt. Diese Systematisierung nach dem jeweiligen Handlungsfokus der Führungskraft ist sicherlich sehr grob, bietet aber eine erste Unterscheidung der unterschiedlichen Ausrichtung von Führungshandeln. In der Unternehmenspraxis finden sich häufig Mischformen der unten stehenden Managementmodelle. Unabhängig davon, ob diese bewusst gewählt sind oder sich einfach über die Zeit entwickelt haben, geben sie einen guten Eindruck vom Menschen- und Führungsverständnis einer Organisation.

Management by Direction and Control (MbC)

Der Vorgesetzte führt in diesem stark hierarchisch und autoritär ausgerichteten Modell durch Anweisung und Kontrolle. Arbeitsaufgaben werden zugeteilt und sollen nach inhaltlichen, methodischen und terminlichen Vorgaben bearbeitet werden. Eigene Initiativen, alternative Lösungsvorschläge oder eigenständiges Handeln des Mitarbeiters sind nicht erwünscht. Das zentrale Instrument zur Sicherstellung der Aufgabenerledigung ist die (Fremd-)Kontrolle durch die Führungskraft.

Management by Delegation (MbD)

Im Gegensatz zu MbC delegiert bei MbD die Führungskraft Aufgaben inkl. der Verantwortung für Methode und Zielerreichung sowie die Kompetenz zur Aufgabenerledigung (u. a. auch Entscheidungsbefugnisse) an den Mitarbeiter. Dabei soll eine Aufgabe in der Hierarchie so weit wie möglich delegiert werden, um einerseits überlange Genehmigungsprozesse zu vermeiden und andererseits den Mitarbeitern aus motivatorischer Sicht größtmögliche Entscheidungsspielräume zu geben.

Die Führungskraft unterlässt eine Einmischung in die Entscheidungen des Mitarbeiters – fordert aber gleichzeitig die Wahrnehmung der übertragenen (Entscheidungs-) Kompetenzen. Eigeninitiative des Mitarbeiters bei der Gestaltung seiner Aufgabenerledigung, der Auswahl seiner Arbeitsmethoden und die Strukturierung seiner Arbeitszeit sind ausdrücklich gewünscht und gefordert. Wichtige Führungsinstrumente im MbD-Modell sind die Stellen- und Aufgabenbeschreibung sowie die Kompetenzordnung des Unternehmens.

Management by Objectives (MbO)

Beim Modell »Führen mit Zielen« (Objectives) wird die Aufgabenbeschreibung durch eine Zieldefinition ersetzt. Abgeleitet aus den Unternehmenszielen, werden dabei die Ziele der Organisationseinheit auf die einzelnen Mitarbeiter oder Teams aufgeteilt (top-down). Einige Unternehmen ergänzen diesen Prozess mit einer Zieldefinition durch die Mitarbeiter (z. B. in im Rahmen von Zielfindungsworkshops) die im Anschluss zu Unternehmenszielen zusammengeführt werden (bottom-up).

Die Auswahl der Tätigkeiten, die zur Zielerreichung führen sollen obliegt dem Mitarbeiter – ebenso die Wahl der Arbeitsmethoden und die Strukturierung der Arbeit. (→ 4.5.2.1).

Management by Systems (MbS)

MbS beinhaltet die Managementmodelle by Objectives und by Delegation. Es eignet sich für Organisationen, deren Arbeitsabläufe klar strukturiert sind und in IT-Systemen abgebildet werden

können. Alle betrieblichen Abläufe werden hier über klar definierte – und in einem Workflow hinterlegte – Regelkreise von Zielsetzung, Realisation sowie Kontrolle und Feedback gesteuert. Diese Voraussetzung zeigt auch die Grenzen des Modells: Schwer planbare und variable Prozesse und Abläufe sind häufig nicht oder nur mit unverhältnismäßig großem Aufwand definierbar und in einem solchen Managementsystem abzubilden.

Management by Exceptions (MbE)

Dieses Modell geht davon aus, dass jeder Mitarbeiter in festgelegten Rahmenbedingungen selbst entscheidet (Normalfall) und die Führungskraft nur eingreift, wenn Ausnahmefälle von den üblichen Aufgaben auftreten. Management nach diesem Modell benötigt Mitarbeiter mit hoher Eigenmotivation, da in der weit überwiegenden Anzahl von Arbeitssituationen der Mitarbeiter auf sich alleine gestellt ist. Gleichzeitig bedarf es einer Regelung des Entscheidungsspielraumes und evtl. Toleranzbereiche, die so weit gefasst sind, dass die »Ausnahmesituation« – und somit die Führungsnotwendigkeit – auch nur selten auftritt.

Management by Motivation (MbM)

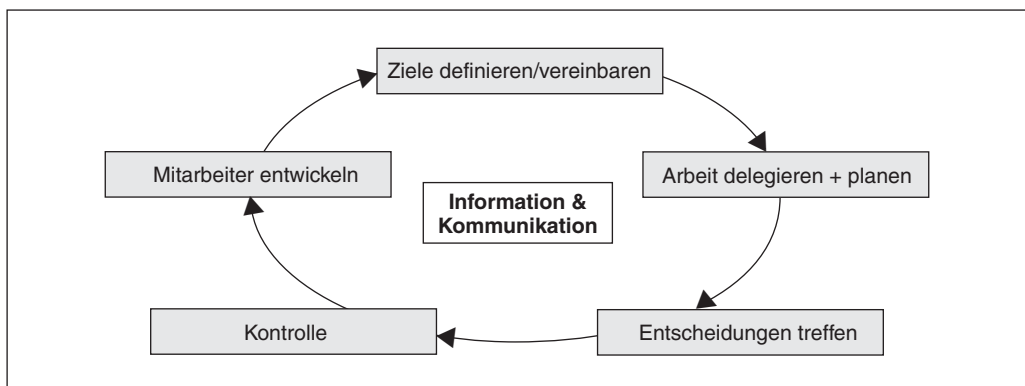
Dieses Modell legt seinen Fokus auf die permanente Aktivierung der Mitarbeiter durch die Führungskraft. Aufgabenausweitung, Qualifizierung, Teilhabe an Entscheidungen usw. werden als Mittel angesehen, das individuelle Leistungsverhalten des Mitarbeiters zu steuern und positiv zu beeinflussen.

4.5.1.1 Ziele und Aufgaben von Führungskräften

Die Tätigkeiten von Führungskräften lassen sich in zwei Gruppen unterteilen:

1. Eigene operative Aufgaben (eigene Kunden, Sachbearbeitung, u. a.)
2. Führungsaufgaben

Die wenigsten Führungskräfte beschäftigen sich ausschließlich mit der Steuerung ihres Bereichs und der Führung ihrer Mitarbeiter. Der Anteil der Führungsaufgaben steigt mit der Anzahl der zu führenden Mitarbeiter und hängt außerdem davon ab, in welchem Maße die Führungsaufgaben an die jeweilige Führungsebene durch deren Vorgesetzte delegiert werden. Etwas überspitzt formuliert hat eine Führungskraft zwei Teilzeitjobs, denen sie gerecht werden muss. Insbesondere Führungskräfte, die vorher im selben Arbeitsbereich als Experte tätig waren, haben oft Schwierigkeiten in der neuen Rolle, die gewohnten operativen Aufgaben an ihre Mitarbeiter zu delegieren und stattdessen ihre Energie auf die Mitarbeiterführung zu konzentrieren. Die Grundfunktionen von Führung lassen sich in einem **Führungskreislauf** darstellen:



Die Organisation der Aufgaben, welche ihrer Organisationseinheit zugeordnet sind, ist zentrale Aufgabe der Führungskraft. Sie stellt so sicher, dass ihr Verantwortungsbereich seine Funktionen im unternehmerischen Prozess nachhaltig erfüllt. Bei der Aufgabenzuordnung beachtet sie die Prinzipien der Effizienz, Schnittstellenminimierung und Sicherheit (z. B. Vertretungsregelungen, Kontrollen). Zu dieser Aufgabe gehört es auch, künftige Aufgaben abzuschätzen und in die Planung einzubeziehen.

Ziele können durch die Quantifizierung von Aufgaben definiert werden. Dazu wurden wesentliche Aufgaben des Mitarbeiters mit Zielgrößen und Terminen versehen.

Beispiel: Verkauf (Aufgabe) im 1. Quartal (Termin) x Stück von Produkt y (Ziel)

Die Führungskraft definiert die Ziele möglichst unter Mitwirkung der Mitarbeiter, um konkrete Zielgrößen zu planen und die notwendigen Schritte zu deren Erreichung festzulegen.

Sowohl die Aufgabenerfüllung als auch die Zielerreichung kontrolliert die Führungskraft angemessen und in Ergänzung der Selbstkontrolle durch den Mitarbeiter. Diese Kontrollfunktion muss dergestalt ausgeübt werden, dass Ergebnis- oder Zielabweichungen rechtzeitig festgestellt werden können, Korrekturmaßnahmen (noch) möglich sind und das Risiko wirtschaftlicher Schäden minimiert wird.

Die Führungskraft entscheidet innerhalb ihres Verantwortungsbereichs und im Rahmen der ihr übertragenen Kompetenzen. Durch ihre Entscheidungen legt sie u. a. verbindliche Vorgehensweisen fest, die den Mitarbeitern zur Orientierung ihres künftigen Handelns dienen. Diese Entscheidungen müssen auch auf Basis von aktuellen (und oft mangelhaften) Informationen getroffen werden.

Entwicklungs- und Fördermaßnahmen zur Unterstützung der Mitarbeiter und Teams gehören ebenfalls zur Führungsaufgabe, die die Führungskraft z. B. durch Training der Mitarbeiter, Zuordnung von Entwicklungsaufgaben oder Organisation von Weiterbildungsmaßnahmen wahrnimmt.

Führung in diesem Sinne dient in erster Linie der Aufgabenerfüllung. Eine ergänzende Sichtweise von Führung ist das als Leadership bezeichnete Konzept.

Konzept des Leadership

Der Ausdruck Leadership wurde als Gegenmodell zu einem bestimmten (und einseitig verstandenen) Managementbegriff entwickelt. Der Manager wird darin nicht als eher bewahrender und kontrollierender Verwalter von Aufgaben definiert, sondern als ein »Leader« als schöpferischer und inspirierender Visionär, als eine charismatische Führungskraft, die als Person überzeugt und der Menschen aufgrund ihrer natürlichen Autorität folgen. Im Gegensatz zur Fokussierung auf die funktionalen Aspekte der Führungsaufgabe, legt das Leadershipkonzept den Schwerpunkt auf die Persönlichkeitseigenschaften einer Führungskraft.

Führungskraft als Teil des Managements

Die Aufgaben einer Führungskraft werden häufig mit Blick auf die Mitarbeiter bzw. die zu führende Organisationseinheit definiert. Eine Führungskraft hat darüber hinaus jedoch auch Aufgaben als Mitglied des Managementteams der Organisation.

Beispiele:

- Informationen weitergeben und in den Arbeitsbereich der Mitarbeiter »übersetzen«
- Managemententscheidungen operativ um- und durchsetzen
- Information des Managements über reale und klimatische Entwicklungen bei den Mitarbeitern
- Eigenständige und proaktive Entwicklung des eigenen Verantwortungsbereichs
- Mitwirkung an der Entwicklung des Gesamtunternehmens
- Aktives Change-Management in Veränderungsprozessen

4.5.1.2 Führungsstile

Die folgenden unterschiedlichen Definitionen von Führungsstilen geben einen Hinweis darauf, welche Handlungsaspekte beim jeweiligen Führungsstil im Vordergrund stehen. Keiner der genannten Führungsstile ist ideal und auf alle Führungssituationen passend, sondern besitzt – situationsabhängig – Stärken und Schwächen. Somit ist ein situationsabhängiger Führungsstil wohl am erfolgversprechendsten. Aufgrund ihrer Persönlichkeitseigenschaften und der Prägung durch die Managementkultur des Unternehmens orientieren sich Führungskräfte in ihrem Führungsverhalten mehr oder weniger an den bestimmten Führungsstilen.

In der Literatur werden in Anlehnung an LEWIN drei idealtypische, eindimensionale **Führungsstile** unterschieden:

- Der **autoritäre Führungsstil**
- Der **kooperative** oder **demokratische Führungsstil**
- Der **Laissez-faire Führungsstil**

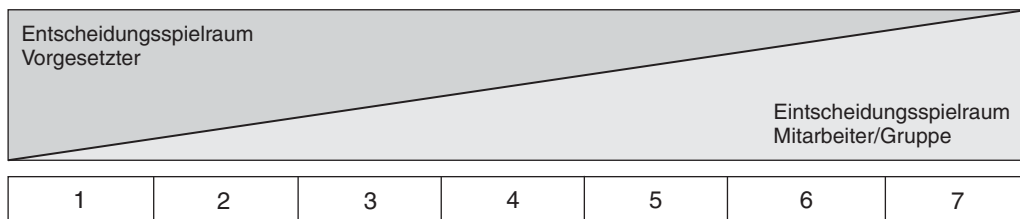
Diese Führungsstile unterscheiden sich hinsichtlich des Ausmaßes, in dem sich die Führungskraft an den Zielen- und Aufgaben sowie an den Bedürfnissen der Mitarbeiter orientiert; dadurch entstehen unterschiedliche Partizipationsgrade der Mitarbeiter an Entscheidungen.

Verhalten der Führungskraft (Beispiele)		
Autoritärer Stil	Demokratischer Stil	Laissez-faire Stil
Alleinentscheidung	Besprechung von Aufgabe und Ziel	Keine oder vage Äußerungen zu Aufgaben und Ziel
Anweisung	Abstimmung, Beteiligung	Selbstverantwortung der Gruppe oder des Einzelnen
Voll-Kontrolle	Delegation und wenig Kontrolle	Wenig Interesse, kein Nachfragen

Auswirkungen der Führungsstile		
Autoritärer Stil	Demokratischer Stil	Laissez-faire Stil
Klare (Aus-)Richtung durch Ansagen und Vorgaben	Möglichkeit der Mitgestaltung mit positiver Wirkung auf – Qualität der Lösungen – Motivation	Orientierungslosigkeit und Ineffizienz
Wenig Kreativität, geringe Beteiligung und (Heraus-)Forderung der Mitarbeiter	Entwicklung des Mit-Arbeiters zum Mit-Denker	Wenig Leistungsbereitschaft und Motivation

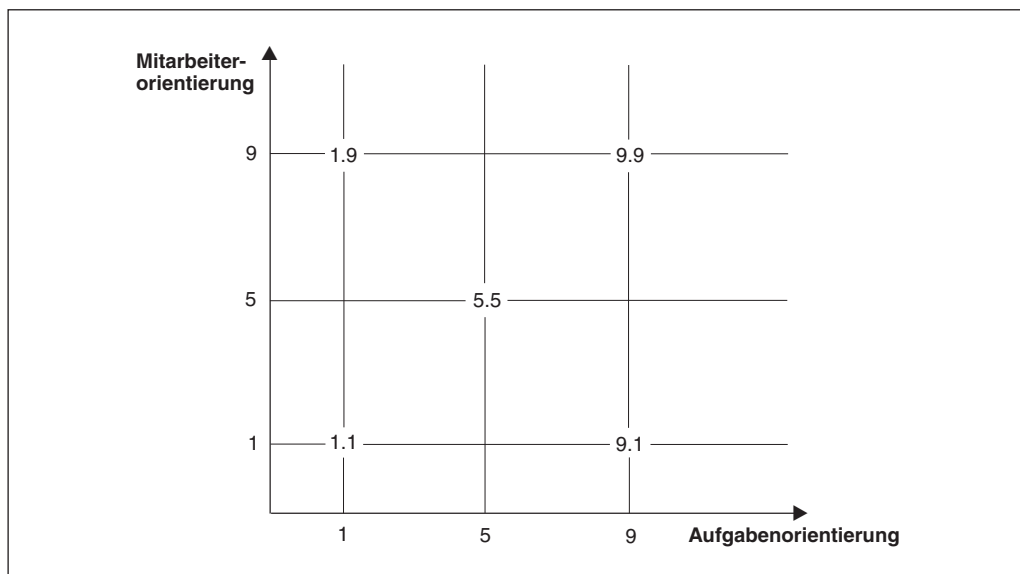
Autoritärer und kooperativer Führungsstil

In der folgenden Grafik nach **TANNENBAUM/SCHMIDT** werden der autoritäre und der kooperative Führungsstil als gegensätzliche Pole dargestellt und die Mischformen dazwischen in sieben Stufen eingeteilt, die im anschließenden Text beschrieben werden.

Autoritärer Führungsstil
Kooperativer Führungsstil


1. Vorgesetzter entscheidet ohne Konsultation der Mitarbeiter/Gruppe.
2. Vorgesetzter entscheidet, ist aber bestrebt, die Mitarbeiter/Gruppe von seinen Entscheidungen zu überzeugen, bevor er sie anordnet.
3. Vorgesetzter entscheidet, gestattet jedoch Fragen zu seinen Entscheidungen, um durch deren Beantwortung deren Akzeptanz zu erreichen.
4. Vorgesetzter informiert die Mitarbeiter/Gruppe über seine beabsichtigten Entscheidungen: Mitarbeiter haben die Möglichkeit, ihre Meinung zu äußern, bevor er seine Entscheidung trifft.
5. Die Gruppe/der Mitarbeiter entwickelt Vorschläge aus denen sich die Führungskraft für die von ihm favorisierte entscheidet.
6. Nachdem der Vorgesetzte das Problem und die Grenzen des Entscheidungsspielraumes aufgezeigt hat, entscheidet die Gruppe/der Mitarbeiter.
7. Die Gruppe/der Mitarbeiter entscheidet und die Führungskraft fungiert lediglich als Koordinator nach innen und außen.

Zweidimensionale Führungsstile werden nach BLAKE/MOUTON in einem Verhaltensgitter (managerial grid) nach ihrer Aufgaben- bzw. Mitarbeiterorientierung definiert.



Über die Autoren

Dr. Jan Glockauer ist Hauptgeschäftsführer der IHK Trier und war zuvor Geschäftsführer im Bereich Aus- und Weiterbildung der IHK Hochrhein-Bodensee in Konstanz. Erste Berufserfahrungen sammelte er als Schifffahrtskaufmann und nach seinem Jura-Studium in einer Berliner Rechtsanwaltskanzlei. Nebenberuflich engagiert er sich seit vielen Jahren als Dozent in der Erwachsenenbildung in den Bereichen Arbeits- und Sozialrecht.

Wolfram Küper ist Diplom-Handelslehrer und gelernter Industriekaufmann. Er war langjähriger Mitarbeiter am Institut für Berufs- und Wirtschaftspädagogik der Goethe-Universität Frankfurt und Fachbereichsleiter »Personal- und Arbeitsrecht« beim Deutschen Institut für Betriebswirtschaft. Seit 2001 ist er als Trainer mit »Ausbildung für Ausbilder« in den Bereichen Ausbildung und Personalmanagement selbstständig (www.ausbildungfuerausbilder.de). Zu den Kooperationspartnern zählen u. a. das Deutsche Institut für Betriebswirtschaft, die IHK Darmstadt, Logwin, die Hochschule Fulda, die Fachhochschule Frankfurt, IKEA, Alnatura, Merck, Vodafone, randstad, Amazon, Euromaster, Ondal, FraSec Fraport Security Services und der ADAC. Ferner ist er im Fachbeirat »Ausbildung zum Ausbilder« der Stiftung Warentest und als IHK-Prüfer aktiv.

Ute Lampert studierte Gymnasiallehrer Germanistik und Sport. Nach dem Studium schlug sie einen anderen Weg ein und wandte sich Wirtschaftsunternehmen mit dem Schwerpunkt Erwachsenenbildung zu. Seit 2000 ist sie bei dem ADAC Hessen-Thüringen e.V. beschäftigt und leitete dort über viele Jahre ein Service Call Center. Mit ihrem Abschluss zur BDVT-geprüften Trainerin baute Frau Lampert die Personalentwicklung im ADAC auf und leitete diese. Seit 2007 ist sie Geprüfte Personalfachkauffrau und Dozentin für Personalfachkaufleute, Handelsfachwirte und Verkehrsfachwirte mit dem Themenschwerpunkt Führung und Personalmanagement.

Martin Rugart ist Betriebs- und Sozialwissenschaftler mit einer über 20-jährigen Erfahrung in der Personalentwicklung von Banken. Als Personalleiter verantwortete er Strategie, Konzeption und Umsetzung der Personalpolitik einer Sparkasse und als Führungskraft konnte er seine Modelle aus der Führungskräfteentwicklung selbst in der Praxis erproben und vertiefen. Parallel zu seiner Tätigkeit arbeitete er viele Jahre als Lehrbeauftragter, Dozent und Führungskräftetrainer.

Seit 2009 ist er als freiberuflicher Managementberater und Führungskräftetrainer für zahlreiche Unternehmen in den Bereichen Change Management, Führung und Coaching tätig. Seine Kunden kommen u. a. aus Industrie, Handel, öffentlichem Dienst, Bildungsträger und Hochschulen.

Dr. Elke-H. Schmidt absolvierte zunächst eine Berufsausbildung in einer Sparkasse und nahm dann – neben der Erziehung ihrer drei Kinder – ein Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Fernuniversität Hagen auf, das sie 1988 als Diplom-Ökonomin abschloss. Seither arbeitet sie in der Erwachsenenbildung: Anfangs als Dozentin, wenig später auch hauptberuflich als Programmbereichsleiterin. Dabei stand stets die berufliche Bildung im Vordergrund. Zugleich begann sie, Fachbücher zu verfassen – inzwischen ist sie für mehrere FELDHAUS-Lehrwerke als Co- oder Alleinautorin verantwortlich.

In den frühen 2000er-Jahren absolvierte sie berufsbegleitend einen Masterstudiengang in Erwachsenenbildung und verfasste anschließend eine Dissertation zum Thema »Altersbilder in der Erwachsenenbildung«, die 2012 in die Promotion zum Dr. phil. mündete. Dr. Elke Schmidt ist Leiterin der Volkshochschule Brunsbüttel. Sie engagiert sich seit vielen Jahren ehrenamtlich im Prüfungswesen der Industrie- und Handelskammer.

Frank Schmidt ist seit 2001 in der IHK Trier tätig. Seit 2004 verantwortet er als Geschäftsführer die Themen Personal, Finanzen und Organisation. Darüber hinaus arbeitet er in der IHK-Organisation in zahlreichen Gremien mit, die sich mit der Weiterentwicklung des Personalmanagements beschäftigen. Der Diplom-Volkswirt begann nach seinem Studium in der Mercedes-Benz AG als Marketing-Trainee und wechselte nach einigen Jahren zu einer Kölner Marketing-Agentur. Während dieser Zeit engagierte er sich nebenberuflich als Marketing-Dozent und Kommunikationstrainer.

Stephanie Weiß-Akgünyener ist ausgebildeter NLP-Master (DVNLP) und Trainer (IHK). Außerdem hat sie ein Fernstudium der Wirtschaftswissenschaften absolviert und im Jahr 2002 den Personalfachkaufmann (IHK) erfolgreich abgeschlossen. Außerdem ist sie als Prüferin bei der IHK Aschaffenburg und der IHK Frankfurt (Main) für Personalfachkaufleute und Ausbilder aktiv.

Frau Weiß-Akgünyener verfügt über mehr als zehn Jahre umfangreiche Berufserfahrung im Human Resources-Umfeld. Zuletzt war Sie als Personalmanager eines mittelständigen Konzerns europaweit für die Personalentwicklung zuständig. Aber auch klassische Personalleitung und Ausbildertätigkeit sind ihr nicht fremd. Seit 2006 ist sie selbstständig als Coach und Trainer etabliert. Sie ist eine Trainerin, die aus der Praxis kommt, für die Praxis arbeitet und den Blick für die Menschen nie verloren hat.