Kundenorientierung des Personalmanagements, bezogen auf die erforderlichen, nachgefragten und erwünschten Dienstleistungen, ist zielgerichtet umzusetzen und zu kontrollieren. So einfach sich die Maxime der Kundenorientierung aufstellen lässt, so schwierig ist deren konkrete Umsetzung. Das Personalmanagement muss deshalb zuerst die Bedürfnisse seiner Kunden ermitteln, die Ist-Situation feststellen und darauf aufbauend eine Strategie entwickeln, die zielorientiert wirkt und ein Serviceversprechen beinhaltet.

Wie bei der Strategie des Customer Relationship Modells **(CRM)** werden im Personalmanagement die Mitarbeiter und externe Partner als Kunden angesehen und dementsprechend behandelt. So sollen Kundenbindung, Kundenzufriedenheit und Mitarbeitermotivation erreicht werden.

Eine große Bedeutung bei der Kundenorientierung kommt der **Kommunikation** zu. Wenn das Selbstwertgefühl eines Kunden respektiert und eine gute Gesprächsatmosphäre geschaffen wird, dann ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass konstruktiv miteinander gearbeitet werden kann.

Zu vermeiden sind Reizwörter oder Negativ-Formulierungen. Hierzu einige Beispiele:

Negativ-Formulierung	**Wirkung**	**Positiv-Formulierung**
Müssen	Impliziert Verpflichtung und Zwang, provoziert Widerstand, kostet Energie.	Wollen
Versuchen	Klingt unglaubwürdig, motiviert nicht, lässt an der Ernsthaftigkeit zweifeln.	Aktion: Tun ist das entsprechende Verb
Problem	Assoziiert Negatives, Schwierigkeiten, Ärger.	Herausforderung
Billig	Signalisiert schlecht, minderwertig.	Preiswert, günstig
Ersatz	Kein Ersatz ist so gut wie das Original.	»Wir bieten Ihnen an...«

Darüber hinaus geht es bei der Kommunikation mit Kunden um:

- Empfängerorientiertes Sprechen und Telefonieren
- Aktives Zuhören
- Vermeidung von Killerphrasen
- Gezielte Fragetechnik in der Gesprächsführung
- Kundenorientierte Gesprächsführung
- Einsatz von »Zauberwörtern«
- Gezielten Einsatz von Pausen
- Ausreichend Zeit geben/nehmen

1.2.1.3 Kollegen als Kunden

Im Gegensatz zu den externen Kunden des Personalmanagements sind die internen Kunden Arbeitsvertragspartner des Unternehmens. Sie sitzen als Kollegen »im gleichen Boot« und haben ein Recht auf bestimmte Dienstleistungen. Bei anderen Vertragssituationen (z. B. Kaufvertrag) hat ein Kunde als Abnehmer von Leistungen i. d. R. die Wahl zwischen mehreren Lieferanten und bezahlt für die erbrachten Leistungen. Für die Mitarbeiter als Kunden des Personalmanagements trifft diese Situation nur eingeschränkt zu, da das Personalmanagement ihr fester Ansprechpartner ist.

Wirkungsvolle Beratung, Betreuung und Führung setzt Kenntnisse über die Situation und Persönlichkeit der Bezugsperson oder der Bezugsgruppe voraus. Die Arbeitsbedingungen und Kommunikationsbeziehungen müssen dementsprechend so gestaltet werden, dass die personalwirtschaftlichen Dienstleistungen den Interessen und Bedürfnissen der Arbeitnehmer/Kunden gerecht werden.

Zu den **Erwartungen** der Mitarbeiter an die personalwirtschaftlichen Dienstleistungen gehören:

- Flexibilität
- Diskretion
- Neutralität
- Coaching
- Anpassung der persönlichen Qualifikation an die Anforderungen des Arbeitsplatzes
- Erhöhung der individuellen Mobilität am Arbeitsplatz
- Beruflicher Aufstieg
- Sicherung der erreichten Stellung in Beruf und Gesellschaft
- Minderung der Risiken, die sich aus dem wirtschaftlichen und technischen Wandel ergeben
- Größere Chance der Selbstverwirklichung am Arbeitsplatz durch Übernahme anspruchsvollerer Aufgaben
- Erschließung und Vervollkommnung bisher ungenutzter Fähigkeiten
- Übernahme größerer Verantwortung
- Individuelle Behandlung
- Diskussion über aktuelle Entwicklungen

Motive und Motivation

Motive sind Beweggründe und Antriebe bestimmten menschlichen Verhaltens; Motivation ist die Bereitschaft, bestimmte selbst gesetzte oder vorgegebene Ziele zu erreichen.

Motivation soll als die innere Einstellung des Mitarbeiters zu seiner Arbeitsaufgabe verstanden werden. Sie soll ihn befähigen, seine Möglichkeiten ganz auszuschöpfen, seine Kenntnisse und Fähigkeiten weiterzubilden und zur Bewältigung seiner Arbeitsaufgabe einzusetzen.

Unternehmen und Führungskräfte haben naturgemäß ein Interesse, die Motivation der Mitarbeiter in diesem Sinne zu beeinflussen. Dazu müssen die Motive der Mitarbeiter bekannt sein, die durch bestimmte, allgemeine Bedürfnisse bestimmt werden.

Als Motive der Mitarbeiter/Kunden können angesehen werden:

- Leistungsmotive
- Finanzielle Motive
- Kontaktmotive
- Statusmotive
- Sicherheitsmotive
- Machtmotive

Die Praxis zeigt, dass die Mitarbeiter/Kunden unterschiedliche Motive besitzen. Um sie gezielt motivieren zu können, müssen ihre Bedürfnisse bekannt sein.

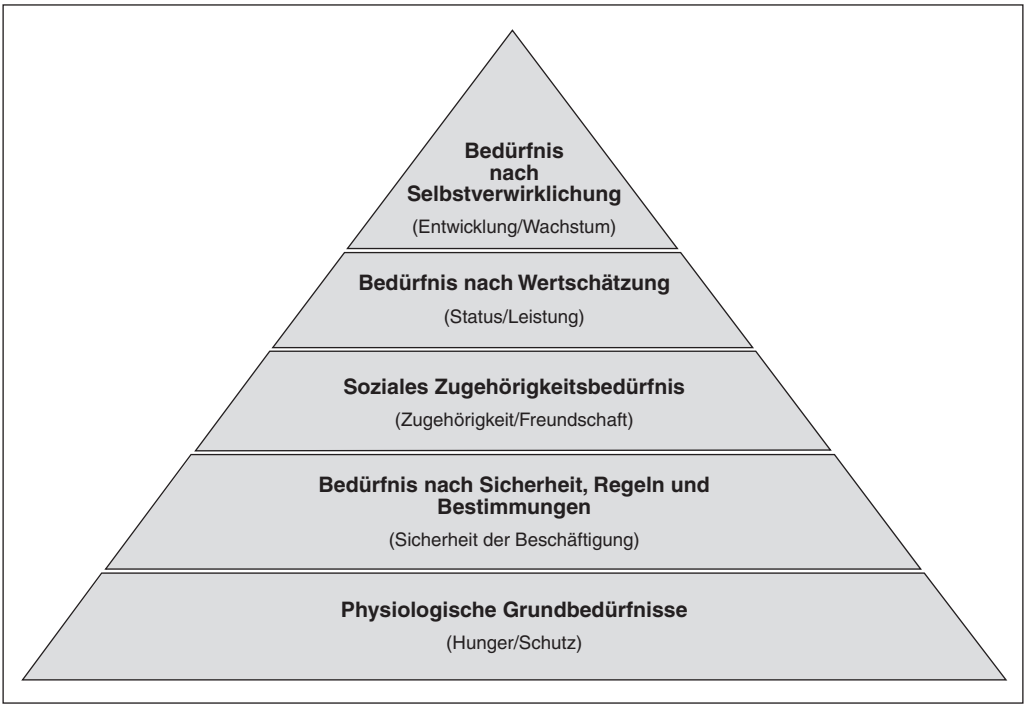
Ebenso wenig wie es eine einheitliche Definition des Begriffes Motivation gibt, gibt es eine einheitliche **Motivationstheorie.**

Instrumente erfolgreicher Motivation sind **Motivationsmethoden.** Diese sind i. d. R. mit den Bedürfnissen bzw. der Bedürfnisstruktur der Mitarbeiter/Kunden vonseiten des Personalmanagements und der Führungskräfte abzustimmen.

Nachstehend dazu einige Beispiele:

Bedürfnisse/Motive	Möglichkeiten der Einflussnahme
Angenehmes Arbeiten/Betriebsklima	Einflussnahme durch Mitarbeiter und Führungskräfte
Kompetenz und Verantwortung	Eigenverantwortliches Handeln ermöglichen
Gerechte Bezahlung	Angemessene Relation von Anforderungen/Leistungen zum Entgelt
Mitsprache	Kooperativer Führungsstil
Anerkennung als Person	Beachtung der Individualität durch Vorgesetzte und Personalverantwortliche

In der Literatur ist die **Bedürfnispyramide nach Maslow** und eine damit verbundene Motivationstheorie verbreitet. In dieser hat Maslow die menschlichen Bedürfnisse strukturiert. Später wurde diese Ordnung – allerdings nicht von Maslow – in Pyramidenform dargestellt.



Bedürfnispyramide nach Maslow

Die Bedürfnispyramide beruht auf der Annahme, dass die Bedürfnisse einer Stufe befriedigt sein müssen, bevor Bedürfnisse auf der nächsthöheren Stufe angegangen werden. Das jeweils niedrigere Bedürfnis ist so lange das wichtigste Bedürfnis, bis es befriedigt ist. Erst dann werden Bedürfnisse der darüberliegenden Stufe relevant und dringlich. Die Bedürfnispyramide (mit dem Menschen als hierarchisch gestaffeltes Bedürfnisbündel) wird trotz wissenschaftlich erwiesener Anfechtbarkeit gerne als Schlüssel zur Motivation bzw. Motivierung genutzt.

Neben dem Modell von Maslow ist vor allem die **zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg** als Erklärungsansatz für menschliches Verhalten und Motivation verbreitet. Herzberg versuchte mit seiner Theorie die Ideen von Maslow weiterzuentwickeln. Herzberg befragte Mitarbeiter nach Ereignissen, die bei Ihnen zu hoher Zufriedenheit oder zu Unzufriedenheit geführt hatten und wertete die Antworten aus. Nach Herzberg, einem Vertreter der klinischen Psychologie, hat der Mensch ein zweidimensionales Bedürfnissystem: Er hat Entlastungsbedürfnisse und Entfaltungsbedürfnisse, d. h., er möchte alles vermeiden, was sein Leben mühselig(er) macht und strebt nach der Entfaltung seiner Potenziale.

Die Theorie geht davon aus, dass die Zufriedenheit und die Unzufriedenheit der Mitarbeiter die beiden Extrempunkte sind, welche sich durch das Vorhandensein oder Fehlen entsprechender Faktoren ergeben. Herzberg untersucht die Frage, welche Faktoren Unzufriedenheit vermeiden oder abbauen und welche Zufriedenheit hervorrufen oder fördern und behauptet, dass Arbeitszufriedenheit dauerhaft nur durch den Arbeitsinhalt gesichert werden kann. Der Mitarbeiter wird durch die eigene Leistung und das damit verbundene Erfolgs- und Anerkennungserlebnis, z. B. durch den Vorgesetzten, am meisten motiviert. Eine Gehaltserhöhung dagegen muss nicht automatisch zu höherer Leistung führen.

Für das Personalmanagement bedeutet das, einerseits dazu beizutragen, die Entlastungsbedürfnisse der Kollegen zu befriedigen, andererseits ihre Kompetenzen so einzusetzen, dass die Entfaltungspotenziale befriedigt werden.

Herzberg unterscheidet zwei Hauptfaktoren: Hygienefaktoren und Motivatoren

Hygienefaktoren: Zivilisatorische Errungenschaften nimmt der Mensch als selbstverständlich hin. Durch diese Faktoren werden in erster Linie unangenehme Situationen vermieden. Sie sind kein Grund zur besonderen Zufriedenheit, sondern Standard. Fehlen sie, entsteht u. U. Arbeitsunzufriedenheit. Sind sie vorhanden, geht dagegen keine motivierende Langzeitwirkung von ihnen aus. Ihr Vorhandensein hebt zwar Unzufriedenheit auf, wird aber in kurzer Zeit zumeist zur motivationslosen Selbstverständlichkeit.

Zu den Hygienefaktoren gehören:

- Arbeitsbedingungen
- Führungsstil
- Entlohnung
- Beziehungen zu Kollegen
- Beziehung zum Vorgesetzten
- Zufriedenheit im Privatleben
- Arbeitsplatzsicherheit

Entsprechend der Hygiene in der Medizin heilen diese Faktoren zwar nicht, können aber bei ihrem Fehlen zur Ausbreitung einer Krankheit führen. Mit Hygienefaktoren kann man Mitarbeiter zwar zu keiner besonderen Leistung motivieren, sie sind aber für eine positive Grundstimmung bei der Arbeit unerlässlich und bewirken, dass sich Mitarbeiter in den Betrieb integriert und zufrieden fühlen. Hygienefaktoren bilden somit die Grundlage für ein gesundes Betriebs- und Arbeitsklima.

Motivatoren: Der einzelne Mitarbeiter hat verschiedene Bedürfnisse, sich als Person zu entfalten. Werden diese Bedürfnisse erfüllt, entsteht echte und andauernde Zufriedenheit.

Dazu gehören Arbeit und Beruf, die Folgendes vermitteln:

- Arbeitsinhalte
- Verantwortung
- Selbstbestätigung
- Erfolg und Anerkennung
- Beförderung
- Entfaltungsmöglichkeiten

Diese Faktoren werden nach Herzberg Motivatoren genannt. Sie sind mit Erwartungshaltungen und Erfolgserlebnissen verknüpft und regen zur Eigenaktivität an. Letztlich führen sie zu echter, nachhaltiger Leistungsmotivation.

Wenn keine Unzufriedenheit im Betrieb aufkommen soll, müssen die Hygienefaktoren für die Mitarbeiter im normalen Maße gegeben sein, während Motivatoren als Anreize dienen, um die Zufriedenheit zu erhöhen und Einfluss auf das Leistungsverhalten zu nehmen.

Manche der genannten Motivatoren wirken auch als Hygienefaktoren und werden so zu Selbstverständlichkeiten für die Mitarbeiter (z. B. regelmäßiges übertriebenes Lob vom Vorgesetzten). Ebenso ist es möglich, dass bestimmte Hygienefaktoren für die Mitarbeiter an Bedeutung gewinnen und als Motivatoren wirken (z. B. Arbeitsplatzsicherheit in der Phase der Rezession) insbesondere, wenn sie eine bestimmte Zeit gefehlt haben. So spielen bei der Zuordnung der einzelnen Einflussfaktoren auf die Arbeit zu den beiden Gruppen auch die Persönlichkeit und der Erfahrungshintergrund des Mitarbeiters, die wirtschaftliche Lage des Unternehmens und die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen eine Rolle. Hygienefaktoren und Motivatoren können vielfach nicht getrennt voneinander gesehen werden. So ist eine Beförderung in der Regel auch mit einer Gehaltserhöhung verbunden.

Die Kombination der beiden Gruppen führt zu vier unterschiedlichen Situationen, bezogen auf Motivation und Beschwerden:

Hohe Hygiene und hohe Motivation: In dieser Idealsituation sind die Mitarbeiter sehr motiviert und haben keine Beschwerden.

Hohe Motivation und geringe Hygiene: In dieser Situation sind die Mitarbeiter zwar motiviert, haben aber auch eine Reihe von Beschwerden. Die Arbeit ist zwar herausfordernd und befriedigend, allerdings sind die Arbeitsbedingungen suboptimal.

Hohe Hygiene und geringe Motivation: Es gibt zwar kaum Beschwerden vonseiten der Mitarbeiter, allerdings sind sie wenig motiviert.

Geringe Hygiene und geringe Motivation: Eine Situation die es zu vermeiden gilt. Die Mitarbeiter haben eine Reihe von Beschwerden und sind zudem demotiviert.

Das Gegenteil der Motivatoren sind die sogenannten **Motivationskiller** des Personalmanagements oder der Führungskräfte. Sie wirken vielfach ohne Absicht, führen aber oftmals zu folgenschweren Konsequenzen.

Zu den Motivationskillern zählen:

- Überforderung
- Unterforderung
- Schlechte Kommunikation
- Ungleichbehandlung
- Schlechte Bezahlung
- Unzuverlässige Kollegen
- Schlechte Arbeitszeiten
- Schlechte Arbeitsbedingungen
- Bloßstellung vor anderen

Theorien wie die von Maslow und Herzberg arbeiten in der Regel mit Ergebnissen pauschaler Feststellungen oder Befragungen und beruhen damit auf Durchschnittsergebnissen (→ 4.5.2.3).

Grundsätzlich jedoch ist jede Person anders, hat eigene Bedürfnisse und eigene Wertbegriffe. Persönliche Eigenschaften wie Intelligenz, körperliche und geistige Veranlagung, aber auch der bisherige Lebenslauf mit Familienverhältnissen, Vorbildung, Lebenserfahrung führen zu einer individuellen Bedürfnisstruktur, die vom Personalmitarbeiter und der Führungskraft erkannt und berücksichtigt werden muss.

Grundlagen des Arbeitsrechts

Begriff und Struktur des Arbeitsrechts

Das Arbeitsrecht unterscheidet zwischen Individual- und Kollektivarbeitsrecht. Zum **Individualarbeitsrecht** gehören die Regeln über Anbahnung, Inhalt, Übergang und Beendigung des Arbeitsverhältnisses. Ausgangspunkt sind die Vorschriften der §§ 611 ff. BGB über den Dienstvertrag. Auch im Arbeitsrecht gilt der Grundsatz der Vertragsfreiheit. Sie kann jedoch nur dann funktionieren, wenn sich zwei wirtschaftlich gleichstarke Partner gegenüberstehen. Ein gerechtes Aushandeln der Vertragsbedingungen ist also unwahrscheinlich, wenn der Arbeitnehmer, der seine Arbeitsleistung anbietet, dringend auf eine Beschäftigung angewiesen ist. Aus diesem Grunde ist die inhaltliche Ausgestaltung des Arbeitsverhältnisses durch zahlreiche Schutzgesetze zwingend geregelt (z. B. Entgeltfortzahlung bei Krankheit, Länge der Arbeitszeit, Erholungsurlaub usw.).

Neben dem Individualarbeitsrecht gibt es das **kollektive Arbeitsrecht.** Darunter werden die Rechtsbeziehungen der arbeitsrechtlichen Koalitionen (Gewerkschaften, Arbeitgeberverbände und einzelne Arbeitgeber) sowie Belegschaftsvertretungen (Betriebsräte und Personalräte) sowohl zu ihren Mitgliedern als auch untereinander verstanden. Das kollektive Arbeitsrecht behandelt Fragen des Tarifrechts, des Arbeitskampfrechts oder des Betriebsverfassungsrechts. Auch diese Regelungen dienen dazu, das Machtungleichgewicht zwischen dem einzelnen Arbeitnehmer und dem Arbeitgeber auszugleichen.

Teilweise stellt aber auch der Staat selbst den gesetzlichen Schutz der Arbeitnehmer vor Gefahren am Arbeitsplatz sicher (z. B. mit dem Jugendarbeitsschutzgesetz, Mutterschutzgesetz und Schwerbehindertenrecht im SGB IX).

Das Sozialrecht und das Arbeitsrecht greifen also eng ineinander. So hängen etwa die Regelungen zum Kündigungsschutz und die Bedingungen für die Gewährung von Arbeitslosengeld miteinander zusammen.

Praktische Bedeutung des Arbeitsrechts

Das Arbeitsrecht ist als Rechtsmaterie von großer praktischer Bedeutung: Etwa 42,5 Millionen Menschen sind derzeit in Deutschland aufgrund eines Arbeitsverhältnisses beschäftigt. Für viele dieser Arbeitnehmer stellen die Einkünfte aus ihrer Erwerbstätigkeit die wesentliche Einkommensquelle dar.

Damit ist die **wirtschafts- und sozialpolitische Bedeutung** des Arbeitsrechts hoch; denn es steht mehr als jedes andere Rechtsgebiet im Zentrum der Wirtschafts- und Sozialpolitik Deutschlands und ist ein fester Bestandteil der sozialen Marktwirtschaft. Das bedeutet aber auch, dass sich die Kräfte des Marktes im Arbeitsleben nicht völlig frei und unkontrolliert entfalten können. Vielmehr ist es die Pflicht des Staates, Bedingungen und Grenzen dieser marktwirtschaftlichen Betätigung festzulegen.

Gesetze des Arbeitsrechts im Überblick

Bis heute gibt es kein einheitliches Arbeitsgesetzbuch, sondern nur eine Fülle von Einzelgesetzen mit arbeitsrechtlichem Inhalt. Die Übersicht enthält eine Auswahl der wichtigsten Gesetze (alphabetisch nach Abkürzungen sortiert, die in den folgenden Abschnitten benutzt werden; ausführliche Darstellung siehe auch Abschnitt 2.1.7).

AEntG	Arbeitnehmer-Entsendegesetz: Gesetz über zwingende Arbeitsbedingungen bei grenzüberschreitenden Dienstleistungen. Es schafft in Verbindung mit den für allgemeinverbindlich erklärten Tarifverträgen des Baugewerbes Mindestarbeitsbedingungen im Baugewerbe.
AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz: Gesetz zur Verhinderung oder Beseitigung von Benachteiligungen u. a. am Arbeitsplatz.
ArbGG	Arbeitsgerichtsgesetz: Prozessrecht der Gerichte für Arbeitssachen. Soweit sich im ArbGG keine Sonderregeln finden, gilt für das Verfahren vor den Arbeitsgerichten die Zivilprozessordnung (ZPO).
ArbSchG	Arbeitsschutzgesetz: regelt Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit.
ArbZG	Arbeitszeitgesetz: enthält Bestimmungen über die höchstzulässige Arbeitszeit und die mindestens zu gewährenden Pausen.
ATG	Altersteilzeitgesetz: soll durch Leistungen der Bundesagentur für Arbeit Anreize bieten, dass ältere Arbeitnehmer ihre Arbeitszeit reduzieren, um ihren Arbeitsplatz jüngeren Kollegen freizumachen.
AÜG	Arbeitnehmerüberlassungsgesetz: enthält verwaltungsrechtliche Bestimmungen zur Arbeitnehmerüberlassung (Erlaubnispflicht) sowie zwingende Bestimmungen zum Schutz von Leiharbeitnehmern.
BBiG	Berufsbildungsgesetz: regelt u. a. die Rechtsverhältnisse der Ausbildung, Fortbildung und Umschulung.
BEEG	Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz: enthält sozialrechtliche Vorschriften über das Elterngeld und arbeitsrechtliche Bestimmungen über den Anspruch auf Elternzeit (gilt ab 2007 anstelle des Bundeserziehungsgeldgesetzes).
BetrAVG	Betriebsrentengesetz: setzt bestimmte Mindestregeln für vom Arbeitgeber zugesagte Betriebsrenten fest.
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz: regelt die Rechte des Betriebsrats, insbesondere die Mitbestimmung in sozialen, personellen und wirtschaftlichen Angelegenheiten.
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch: enthält Grundregeln in Form des Dienstvertragsrechts.
BUrlG	Bundesurlaubsgesetz: regelt den Mindesturlaub für Arbeitnehmer.
EFZG	Entgeltfortzahlungsgesetz: schreibt die Zahlung des Arbeitsentgelts an Feiertagen und im Krankheitsfall vor.
HAG	Heimarbeitsgesetz: dient dem Schutz der in Heimarbeit Beschäftigten.
HGB	Handelsgesetzbuch: Gesetz über das Handelsrecht in Deutschland.
JArbSchG	Jugendarbeitsschutzgesetz: schützt arbeitende Jugendliche.
KSchG	Kündigungsschutzgesetz: erklärt eine ordentliche Kündigung durch den Arbeitgeber für unwirksam, wenn sie nicht sozial gerechtfertigt ist.
MitbestG	Mitbestimmungsgesetz: regelt u. a., dass in Kapitalgesellschaften mit mehr als 2.000 Arbeitnehmern der Aufsichtsrat zur Hälfte mit Vertretern der Arbeitnehmer zu besetzen ist.
MuSchG	Mutterschutzgesetz: dient dem Schutze der erwerbstätigen Mutter vor und eine bestimmte Zeit nach der Geburt.
NachwG	Nachweisgesetz: verpflichtet Arbeitgeber, die wesentlichen Bedingungen eines Arbeitsvertrages aufzuzeichnen. Das Gesetz konkretisiert damit Verpflichtungen im Rahmen des Individualarbeitsrechts.
PflegeZG	Pflegezeitgesetz: regelt kurze und längere Freistellung von der Arbeit.
SGB	Sozialgesetzbuch: das ursprünglich auf zehn Bücher konzipierte Sozialgesetzbuch wird nach und nach erweitert. Da die Paragraphenzählung mit jedem Buch neu beginnt, muss mit einer römischen Zahl stets deutlich gemacht werden, welches Buch gemeint ist. Arbeitsrechtliche Bezüge weisen folgende Bücher auf: Arbeitsförderung SGB III, Gemeinsame Vorschriften für die Sozialversicherung SGB IV, Gesetzliche Krankenversicherung SGB V, Gesetzliche Rentenversicherung SGB VI, Gesetzliche Unfallversicherung SGB VII, Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen SGB IX, Soziale Pflegeversicherung SGB XI.

TVG	Tarifvertragsgesetz: regelt die Belange der Tarifvertragsparteien, die Inhalte und Formen von Tarifverträgen u. a.
TVÖD	Tarifvertrag öffentlicher Dienst: kein Gesetz, sondern der Tarifvertrag für die Angestellten des öffentlichen Dienstes in Bund, Ländern und Gemeinden, auf den in anderen Bereichen vielfach Bezug genommen wird.
TzBfG	Teilzeit- und Befristungsgesetz: regelt Möglichkeiten und Grenzen bei Teilzeitarbeit und befristeten Arbeitsverträgen.
UmwG	Umwandlungsgesetz: Gesetz über die Umwandlung von Rechtsträgern (Verschmelzung, Spaltung, Formwechsel und Vermögensübertragungen)
ZPO	Zivilprozessordnung: findet auch im Verfahren vor den Gerichten für Arbeitssachen Anwendung, wenn nicht das ArbGG vorgeht.

Rechtsquellen des Arbeitsrechts

Da es kein einheitliches Arbeitsgesetzbuch gibt, finden sich arbeitsrechtliche Regelungen weit verstreut in einer großen Zahl von Gesetzen. Zwar gibt es seit langem Überlegungen, die Vorschriften in einem Arbeitsgesetzbuch zusammenzufassen – bisher ohne Ergebnis. Zahlreiche **Rechtsquellen** wirken also auf das Arbeitsverhältnis ein:

- Internationales Recht (besonders das Recht der Europäischen Union)
- Verfassungsrecht (das Grundgesetz)
- Gesetze
- Rechtsverordnungen
- Tarifverträge
- Betriebsvereinbarungen
- Arbeitsvertrag
- betriebliche Übung
- Direktionsrecht

Für die arbeitsrechtliche Praxis sind diese unterschiedlichen Rechtsquellen von großer Bedeutung: Im Grundsatz gilt, dass die ranghöhere der rangniederen Norm vorgeht **(Rangprinzip).** Allerdings wird das Rangprinzip im Arbeitsrecht oft durch das **Günstigkeitsprinzip** durchbrochen.

Schließlich ist das **Richterrecht** von ganz entscheidender Bedeutung für das Arbeitsrecht. Dies ist darin begründet, dass beträchtliche Teile – insbesondere das Arbeitsvertragsrecht und das Arbeitskampfrecht – nicht oder nur rudimentär durch den Gesetzgeber geregelt worden sind. Das höchste deutsche Arbeitsgericht, das Bundesarbeitsgericht (BAG) mit Sitz in Erfurt, ist daher häufig gezwungen, diese Lücken zu schließen.

Rangprinzip

Unter dem Rangprinzip versteht man, dass die ranghöhere der rangniederen Norm vorgeht. Prinzipiell gehen gesetzliche Regelungen somit allen nachfolgenden Rechtsquellen für das Arbeitsverhältnisses vor. Sowohl Tarifvertrag als auch Betriebsvereinbarung gehen wiederum dem Arbeitsvertrag vor, da sie Ausdruck der kollektiven Regelungsmacht sind. Auf der untersten Stufe steht das Direktionsrecht des Arbeitgebers, dem alle anderen Rechtsquellen, insbesondere auch der Arbeitsvertrag, vorgehen, weil der Arbeitsvertrag durch derartige Weisungen nur konkretisiert werden kann.

Beispiele:

Eine Vereinbarung, die dem Arbeitnehmer lediglich einen 16-tägigen Erholungsurlaub zugesteht, ist nichtig, weil der gesetzliche Mindesturlaub 24 Werktage (Montag bis Samstag) oder 20 Arbeitstage beträgt (§ 3 Abs. 1 BUrlG).

Sieht ein Tarifvertrag 30 Werktage Urlaub im Jahr vor, ist eine Vereinbarung im Arbeitsvertrag von lediglich 28 Werktagen irrelevant, weil der Tarifvertrag als ranghöhere Rechtsquelle vorgeht.

Günstigkeitsprinzip

Das Verhältnis der Rechtsquellen nach dem Rangprinzip wird durch das Günstigkeitsprinzip modifiziert. Nach dem Günstigkeitsprinzip geht die rangniedere Rechtsquelle der höherrangigen Rechtsquelle dann vor, wenn sie **für den Arbeitnehmer** günstigere Regelungen enthält. Zu beachten ist, dass das Günstigkeitsprinzip – wie auch das Rangprinzip – immer nur das Verhältnis verschiedenrangiger Normen zueinander regelt.

Ob beispielsweise eine Regelung im Arbeitsvertrag günstiger als eine tarifvertragliche Regelung ist, orientiert sich daran, wie ein verständiger Arbeitnehmer die Bestimmung einschätzen würde. Dabei werden einzelne Regelungen nicht isoliert, sondern zusammengehörende miteinander verglichen **(Sachgruppenvergleich).**

Personalfachkauffrau/Personalfachkaufmann © FELDHAUS VERLAG Hamburg

- Mutterschaftsgeld für die Zeit der Schutzfristen gemäß SGB V für Frauen, die Mitglied einer gesetzlichen Krankenkasse sind (§ 13)
- Entgeltfortzahlung und Zuschuss des Arbeitgebers zum Mutterschaftsgeld (§ 14)
- Auslage des Gesetzes in Betrieben (§ 18)

Finanzielle Belastungen des Arbeitgebers durch Beschäftigungsverbote und Lohnfortzahlung werden weitgehend durch die Umlageverfahren U 2 und teilweise U 1 ausgeglichen (→ 2.7.2.3).

2.1.7.7 Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz

Die Regelungen des Gesetzes betreffen unter Anderem das Elterngeld (Abschnitt 1), das Betreuungsgeld (Abschnitt 2) und die Elternzeit (Abschnitt 4).

Elterngeld und Betreuungsgeld sind rein staatliche Sozialleistungen (→ 2.4 – Abschnitt »Staatliche Sozialleistungen«). Dagegen erfordern die Regelungen zur Elternzeit eine erhebliche Flexibilität und Anpassungsfähigkeit des Arbeitgebers.

Der Anspruch auf Elternzeit besteht bis zur Vollendung des dritten Lebensjahres des Kindes; mit Zustimmung des Arbeitgebers für einen Anteil von zwölf Monaten auch bis zum vollendeten achten Lebensjahr. Sie kann von jedem Elternteil allein oder von beiden gemeinsam in Anspruch genommen werden.

Während der Elternzeit können Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ganz auf Arbeitstätigkeit verzichten oder eine Teilzeitarbeit von maximal 30 Wochenstunden ausüben. In Betrieben mit mehr als 15 Arbeitnehmern besteht unter bestimmten Voraussetzungen ein Anspruch auf die Verringerung der Arbeitszeit.

Nach Ablauf der Elternzeit treten automatisch die ursprünglichen Bedingungen des Arbeitsverhältnisses wieder in Kraft. Acht Wochen vor Beginn und während der Elternzeit besteht besonderer Kündigungsschutz.

2.1.7.8 Pflegezeitgesetz und Familienpflegezeitgesetz

Beide Gesetze fördern die Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Nach dem **Pflegezeitgesetz** können Arbeitnehmer zur Organisierung einer plötzlich eintretenden Pflegebedürftigkeit von Angehörigen zehn Tage sofortige unbezahlte **Freistellung** verlangen. Ab 2015 soll es eine Entgeltfortzahlung von 90 % des Nettoeinkommens geben, die von der Pflegeversicherung getragen wird. Für Arbeitnehmer in Betrieben mit mehr als 15 Beschäftigten besteht außerdem ein Anspruch auf unbezahlte Freistellung von bis zu sechs Monaten **Pflegezeit.** Während dieser Freistellungen sind die Pflegepersonen durch Zuschüsse der Pflegekassen weitgehend sozial versichert. Außerdem soll es ab 2015 zur Überbrückung des Lohnausfalls ein zinsloses staatliches Darlehen geben.

Nach dem **Familienpflegezeitgesetz** können Arbeitnehmer eine Familienpflegezeit von maximal 24 Monaten in Anspruch nehmen, während der ihre Beschäftigung als Teilzeitarbeit mit mindestens 15 Wochenstunden fortgeführt wird. Ein **Rechtsanspruch** der Arbeitnehmer besteht **nicht,** im Gegensatz zu den Pflegezeiten nach dem Pflegezeitgesetz. Es besteht die Möglichkeit, einen Entgeltvorschuss zur Überbrückung des Entgeltausfalls zu vereinbaren. Wenn beispielsweise Vollzeitbeschäftigte ihre Arbeitszeit von 40 auf 20 Wochenstunden verringern, könnten sie ein Gehalt von 75 % des letzten Bruttoeinkommens beziehen. Zum Ausgleich müssten sie nach Beendigung der Familienpflegezeit wieder voll arbeiten, bekämen dann aber zunächst weiterhin nur 75 % des Gehalts, bis die durch den Vorschuss vorab vergütete Arbeitszeit nachgearbeitet ist. Der Arbeitgeber kann den Vorschuss durch ein Bundesdarlehen des Bundesamts für Familie und zivilgesellschaftliche Aufgaben zinslos finanzieren. Voraussetzung ist eine schriftliche Vereinbarung über

2.3 Einkommens- und Vergütungssysteme umsetzen

2.3.1 Wirtschaftliche Grundlagen der Einkommens- und Vergütungssysteme

Einkommens- und Vergütungssysteme spielen eine wichtige Rolle für die wirtschaftliche Situation von Mitarbeitern und Unternehmen. Die Mitarbeiter benötigen ein Einkommen, um ihre persönlichen bzw. privaten Ziele planen und kurz-, mittel- und langfristig realisieren zu können. Unternehmen benötigen planbare Kostenvolumen für ihre strategische Ausrichtung.

Darüber hinaus kommt dem Einkommens- und Vergütungssystem eine integrierende Rolle im Unternehmen zu. Mitarbeiter, die gleiches leisten, wollen dafür auch das gleiche Gehalt beziehen.

Was einfach klingt, ist in der komplexen, modernen Unternehmenswelt schwierig umsetzbar. So müssen Einkommens- und Vergütungssysteme die rechtlichen Rahmenbedingungen erfüllen, dürfen die wirtschaftliche Leistungskraft eines Unternehmens nicht überfordern und müssen die erbrachte Leistung der Mitarbeiter anerkennen und honorieren, kurz: Sie müssen einen Beitrag zum dauerhaften Bestand des Unternehmens im Markt leisten und die Bewältigung zukünftiger Aufgaben gewährleisten.

2.3.2 Wertschöpfung im Unternehmen

Die Wertschöpfung ist in einer Geldwirtschaft das Ziel produktiver Tätigkeit und besteht in der Transformation vorhandener Güter in Güter mit höherem Wert. Einfach ausgedrückt, besteht die Wertschöpfung aus einer Gesamtleistung abzüglich von Vorleistungen. Dies soll am Beispiel eines Wertschöpfungsprozesses aus der Textilindustrie verdeutlicht werden:

	Rohstoffanbau	Seidengewinnung	Textilproduktion	Textilhandel
Bezogene Vorleistungen	–	70 €	100 €	280 €
Wertschöpfung	70 €	30 €	180 €	170 €
Produktionswert	70 €	100 €	280 €	450 €

Zunächst werden Rohstoffe in der landwirtschaftlichen Produktion gewonnen, die Seidenraupen zum Wachstum und zur Seidenspinnung brauchen. Diese werden für 70 € verkauft. Da hier keine Vorleistungen angesetzt werden, beträgt die Wertschöpfung den gesamten Produktionswert von 70 €. In der nächsten Produktionsstufe werden Seidenstoffe gewebt und für 100 € verkauft. Die Vorleistung, also Seidengarn, wurde für 70 € eingekauft, die Wertschöpfung beträgt hier 30 €. Im anschließenden Produktionsschritt werden die Seidenstoffe zu Kleidungsstücken weiterverarbeitet und für 280 € verkauft, die Wertschöpfung entspricht hier einem Wert von 180 €. Schließlich werden die Kleidungsstücke im Textilhandel mit einer Wertschöpfung von 170 € an die Endkunden verkauft.

Die Wertschöpfung ist Ausdruck der **Eigenleistung** des jeweiligen Betriebs. Die von einem Betrieb von anderen Betrieben übernommen Leistungen werden üblicherweise **Vorleistungen** genannt.

Die von einem Betrieb an andere Betriebe abgegebene Leistung kann als **Abgabeleistung** bezeichnet werden. Die **Eigenleistung** des Betriebs ist die Differenz zwischen den Abgabeleistungen und den Vorleistungen. Die Vorleistungen können nun allerdings eng oder weit abgegrenzt werden wie auch die Abgabeleistungen. Damit erhält man mehrere Fassungen des Wertschöpfungsbegriffs.

Unter den Abgabeleistungen sind bei einem Industriebetrieb auf jeden Fall die fertigen Erzeugnisse zu verstehen. Unter den Vorleistungen sind bei einem Industriebetrieb Roh- und Hilfsstoffe zu verstehen, gegebenenfalls können oder müssen auch Betriebsstoffe dazu gezählt werden. Weitere Vorleistungen können Dienstleistungen von vorgelagerten Unternehmen sein, aber auch Handelsware, Transportkosten oder Mietaufwendungen.

Der Begriff der Wertschöpfung wird allerdings sehr vielfältig verwendet und ist daher nicht immer so klar wie im verwendeten Beispiel. In verschiedenen wirtschaftlichen Bereichen wie Betriebswirtschaftslehre, Finanzwirtschaft oder Volkswirtschaft wird die Wertschöpfung unterschiedlich definiert. Der Begriff wird z. B. in der Volkswirtschaftslehre im Rahmen des Inlandskonzeptes bei Betrachtung der im Inland erstellten Produktion durch Einsatz in- und ausländischer Produktionsfaktoren verwendet. Dies wird zur Messung des Bruttoinlandsprodukts genutzt. Dabei geben die Wirtschaftsdaten Aufschluss darüber, welchen Anteil eine einzelne Branche oder ein einzelnes Unternehmen zur gesamtwirtschaftlichen Leistung beigetragen hat. Die Wertschöpfung ist ebenfalls eine wichtige Ausgangsgröße für die Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung.

2.3.3 Wertschöpfungsrechnung im Unternehmen

Die Wertschöpfung eines Betriebs kann mithilfe unterschiedlicher Rechnungsverfahren ermittelt werden, und zwar anhand von:

- Einzahlungen und Auszahlungen; hierbei erhält man die liquide Wertschöpfung
- Einnahmen und Ausgaben; dies ergibt die realisierte Wertschöpfung
- Aufwendungen und Erträgen; so wird die erfolgswirksame Wertschöpfung ermittelt
- Kosten und Leistungen; sie ergeben die kalkulatorische Wertschöpfung

In der Regel erfolgt die Errechnung der Wertschöpfung auf Basis von Aufwendungen und Erträgen, da diese Zahlen für die Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) ohnehin ermittelt und – bei größeren Betrieben – veröffentlicht werden. Allerdings dient die GuV nicht in erster Linie der Wertschöpfungsrechnung, sodass die Zahlen nicht zwingend die »richtige« Wertschöpfung darstellen.

Zur Ermittlung der Wertschöpfung können zwei verschiedene Wege eingeschlagen werden: Entweder geht man von den Erträgen aus, subtrahiert die Aufwendungen mit Vorleistungscharakter und erhält als Saldo den Betrag der Wertschöpfung **(subtraktive Methode).** Oder man addiert zum Gewinn oder Verlust die Aufwendungen ohne Vorleistungscharakter und erhält als Summe den Betrag der Wertschöpfung **(additive Methode).** Beide Methoden führen zum gleichen Ziel.

Die subtraktive Rechnung wird oft Wertschöpfungsentstehungsrechnung genannt, die additive Rechnung Wertschöpfungsverteilungsrechnung (oder auch Wertschöpfungsverwendungsrechnung). Diese Bezeichnungen sind jedoch nicht als zwei nacheinander verlaufende Prozesse zu betrachten, wie dies z. B. bei der Gewinnentstehung und Gewinnverwendung der Fall ist: hier muss zunächst ein Gewinn erwirtschaftet werden, bevor er verteilt werden kann. Bei der Wertschöpfungsentstehung und Wertschöpfungsverteilung handelt es sich aber um zwei verschiedene Aspekte ein und desselben Prozesses.

2.3.3.1 Entstehungsrechnung

Die Wertschöpfungsentstehungsrechnung entspricht der subtraktiven Methode, da von der Gesamtleistung die Vorleistungen subtrahiert werden und kann als einfache Formel wie folgt dargestellt werden:

Wertschöpfung = Gesamtleistung – Vorleistungen

Zur detaillierteren Darstellung zur Berechnung der Unternehmenswertschöpfung bietet sich auch folgende Struktur an:

Umsatzerlöse – darauf entfallende Vorleistungen
= umsatzbezogene Brutto-Betriebswertschöpfung + Bestandsmehrungen und andere aktivierte Eigenleistung – darauf entfallende Vorleistung = produktionsbezogene Brutto-Betriebswertschöpfung + selbst erstellte immaterielle Vermögenswerte und Erträge aus immateriellen Vermögenswerten – darauf entfallende Vorleistungen – Vorleistungen für Miete/Pacht, Leasing und andere ordentliche Vorleistungen
= Brutto-Betriebswertschöpfung – Abschreibungen auf materielle und immaterielle Gegenstände des Anlagevermögens
= Netto-Betriebswertschöpfung + Erträge aus Finanzanlagevermögen
= gewöhnliche Unternehmenswertschöpfung +/– außergewöhnliche Erträge/Aufwendungen
= Unternehmenswertschöpfung

In dieser Darstellung beschreibt die Netto-Betriebswertschöpfung die Leistungserstellung der eigentlichen betrieblichen Tätigkeit, die Unternehmenswertschöpfung das insgesamt im Unternehmen entstandene Einkommen.

2.3.3.2 Verteilungsrechnungen

Die Wertschöpfungsverteilungsrechnung entspricht der additiven Methode, die das Unternehmen als soziale Gemeinschaft versteht, in dem verschiedene Personengruppen versuchen, ihre einkommensbezogenen Interessen umzusetzen.

In einer Summenformel sieht dies folgendermaßen aus:

Wertschöpfung = Einkommen der Arbeitnehmer
+ Einkommen der Kapitalgeber
+ Einkommen des Staates
+ unverteilte Wertschöpfung (verbleibt im Unternehmen)

Die nachfolgende Struktur verdeutlicht diese Formel im Detail:

Anteil der Arbeitnehmer Nettolöhne und -gehälter + Lohnsteuer + Sozialversicherungsbeiträge und freiwillige Sozialleistungen + Dotierung von Pensionsanwartschaften + andere Lohnersatzleistungen + Tantiemen und Prämien = Summe des Anteils der Mitarbeiter
+ Anteil der Kapitalgeber Zinsen und ähnliche Aufwendungen + Dividenden = Summe des Anteils der Kapitalgeber
+ Anteil des Staates und der Gesellschaft Ertragssteuern + indirekte Steuern + Gebühren/Abgaben – Subventionen = Summe des Anteils des Staates
+ unverteilte Wertschöpfung +/– Zuführung/Auflösung von Rücklagen – Jahresfehlbetrag + Erträge aus Verlustübernahmen = Summe unverteilter Wertschöpfung
= Unternehmenswertschöpfung

In dieser Aufteilung lassen sich die einzelnen Anteile der gesellschaftlichen Gruppen ins Verhältnis setzen und die relative Bedeutung der beiden Produktionsfaktoren »Arbeit« und »Kapital« für die Wertschöpfung ermessen.

2.3.4 Rechtliche Grundlagen der Einkommens- und Vergütungssysteme

- **Grundgesetz und Länderverfassungen**
  Im Grundgesetz regelt Artikel 9 das Recht, »zur Wahrung und Förderung der Arbeits- und Wirtschaftsbedingungen Vereinigungen zu bilden«. In Artikel 20 GG wird festgeschrieben, dass »die Bundesrepublik Deutschland ein demokratischer und sozialer Bundesstaat« ist. Aus dem einen Artikel ergibt sich die **Tarifautonomie,** das heißt, Gewerkschaften und Arbeitgeber können ihre Angelegenheiten (z. B. Entgeltverhandlungen) ohne Einfluss des Staates regeln. Der andere Artikel begründet den Anspruch auf die soziale Komponente bei Festlegung der Arbeitsbedingungen.

  Über die Höhe der Vergütung sagt das Grundgesetz nichts aus. Auch in Länderfassungen gibt es keinerlei Bestimmungen, die eine konkrete Höhe der Entgelte festlegen.

Diese Methode kann ergänzt werden durch eine endgültige Festlegung der Planungszahlen in gemeinsamen Gesprächsrunden. Sie eignet sich durchaus auch für mittlere Betriebe, die keinen hohen Kostenaufwand für die Personalplanung betreiben können oder wollen.

Szenariotechnik

Bei der Szenariotechnik geht man von **nicht absehbaren dynamischen** sowie **unvorhersehbaren Entwicklungen** (Marktveränderungen) aus. Es wird versucht, aufgrund von Annahmen und möglichen Trends zukünftige Situationen zu beschreiben, in denen sich die Unternehmen bewegen. Man verwendet auch den Begriff Visionen. Aus diesen Szenarien und Visionen werden dann, meistens langfristig, Ableitungen für den künftigen Personalbedarf getroffen.

Um dies etwas plastischer darzustellen, soll der Gründer von Microsoft, Bill Gates, zitiert werden. Er sagte bereits 1986: »In jedem Haushalt weltweit sollte ein PC stehen.«

3.4.2 Methoden zur Ermittlung des Personalbestands

Die Personalbestandsplanung legt fest, wie viele Mitarbeiter mit bestimmter Qualifikation zum Planungszeitpunkt an welchem Ort zur Verfügung stehen müssen, um das angestrebte Unternehmensziel zu erreichen. Es geht also um das Leistungspotenzial des Unternehmens. Dabei sind die bestehenden Tarifverträge und Gesetze zu beachten.

Man geht in drei Schritten vor:

1. **Ermittlung des Bruttopersonalbedarfs**
   In diesem Schritt wird der künftige Arbeitszeitbedarf ermittelt, der erforderlich ist, um die z. B. für einen Produktionsbetrieb im Absatz- und Produktionsplan festgelegten Ziele zu erreichen. Dieser Arbeitszeitbedarf wird in Arbeitskräftebedarf umgerechnet.

   Als **Einsatzbedarf** bezeichnet man die Zahl der Arbeitskräfte, die ständig verfügbar sein müssen. Da dieses aber nur eine theoretische Größe ist, muss darüber hinaus ein **Reservebedarf** ermittelt werden, der abhängig ist von dem zu gewährenden Urlaub, vom durchschnittlichen Krankenstand und von sonstigen Fehlzeiten, wie Erziehungsurlaub, Freistellungen, Schulungen usw. Den Reservebedarf muss das Unternehmen aus eigenen Aufzeichnungen ermitteln.

   Der **Bruttopersonalbedarf** setzt sich zusammen aus Einsatzbedarf und Reservebedarf.

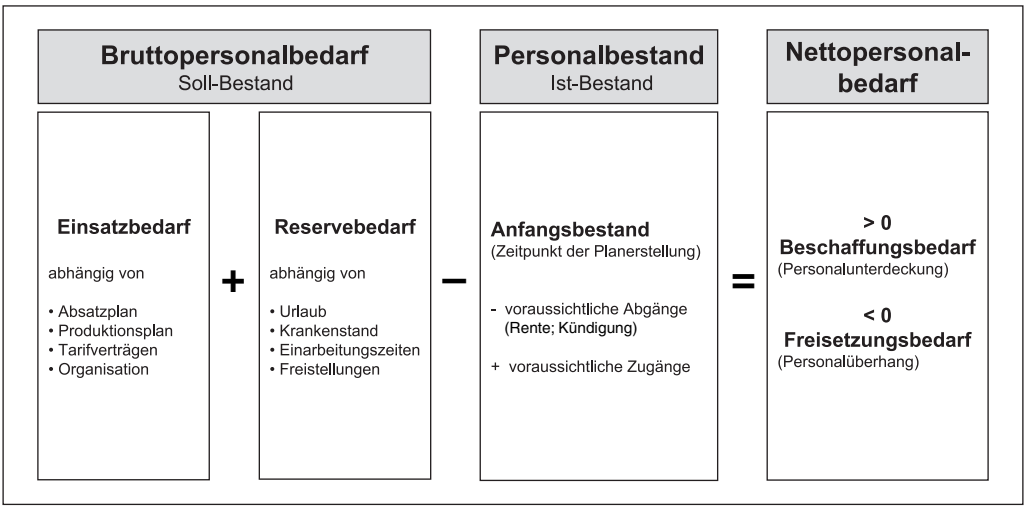
2. **Ermittlung des Personalbestands**
   Der Bestand wird zum Zeitpunkt der Planerstellung ermittelt. Diese Zahl muss vermindert werden um die voraussichtlichen Abgänge, wie sie z. B. durch Fluktuation, Pensionierung, Inanspruchnahme von Erziehungsurlaub entstehen können. Hinzugerechnet werden müssen voraussichtliche Zugänge, z. B. Übernahme von Auszubildenden, Rückkehrer aus dem Erziehungsurlaub usw.

3. **Die Differenz zwischen 1. und 2. ergibt den Netto-Personalbedarf**
   Aus der Gegenüberstellung des Brutto-Personalbedarfs mit dem Personalbestand ergibt sich der Netto-Personalbedarf, der entweder einen Beschaffungsbedarf oder einen Personalüberhang ausweist. Daraus ergeben sich die weiteren Konsequenzen.

Eine weitere Methode zur Ermittlung des zukünftigen Personalbestandes ist das permanente Führen einer **Abgangs-Zugangs-Tabelle:**

aktueller Ist-Personalbestand
– vorhersehbare und wahrscheinliche Abgänge
+ vorhersehbare und wahrscheinliche Zugänge

= zukünftig erwarteter Ist-Personalbestand zum Planungszeitpunkt



Personalbedarfsrechnung

Bei den Bedarfsarten unterscheidet man außerdem:

- **Ersatzbedarf**
  Ergibt sich durch Mitarbeiter, die während der Planungsperiode ausscheiden (Pensionierung, Kündigung, Todesfälle). Hierzu gehört auch z. B. die Inanspruchnahme des Erziehungsurlaubes.
- **Neubedarf**
  Als Folge von Erweiterungen und Stellenzunahmen im Planungszeitraum.
- **Mehrbedarf**
  Anstieg bei gleicher Kapazität und Menge durch gesetzliche und tarifliche Veränderungen, z. B. Veränderung der Arbeitszeit auf tariflicher oder betrieblicher Grundlage und durch die Erfordernis, bestimmte Spezialisten einstellen zu müssen, z. B. Fachkräfte für Arbeitssicherheit oder für Entsorgung.
- **Reservebedarf**
  Für berechenbare Ausfälle und Abwesenheiten (Urlaub, Krankheit usw.). Dieser Reservebedarf muss für jedes Unternehmen aus eigenen Aufzeichnungen ermittelt werden.

  In der Praxis begegnet die Ermittlung des Reservebedarfs besonderen Problemen. Bei manchen Methoden wie Schätzverfahren oder Stellenplanmethoden ist es relativ schwierig, einen Reservebedarf zu ermitteln. Gerade bei der Stellenplanmethode im Dienstleistungs- und Verwaltungsbereich ist häufig kein Reservebedarf vorgesehen, sondern Ausfälle, die durch Urlaub und Krankheit entstehen, werden durch Vertretungsregelungen abgedeckt. Von den Mitarbeitern wird dann erwartet, dass sie ihre Produktivität erhöhen oder dass der bisherige Stelleninhaber nach Wiederaufnahme seiner Tätigkeit die liegen gebliebenen Aufgaben unter erhöhtem Einsatz nachholt.
- **Nachholbedarf**
  Das sind die Positionen, die bereits zu Beginn der Planungsperiode unbesetzt waren und jetzt während der laufenden Planungsperiode besetzt werden müssen.

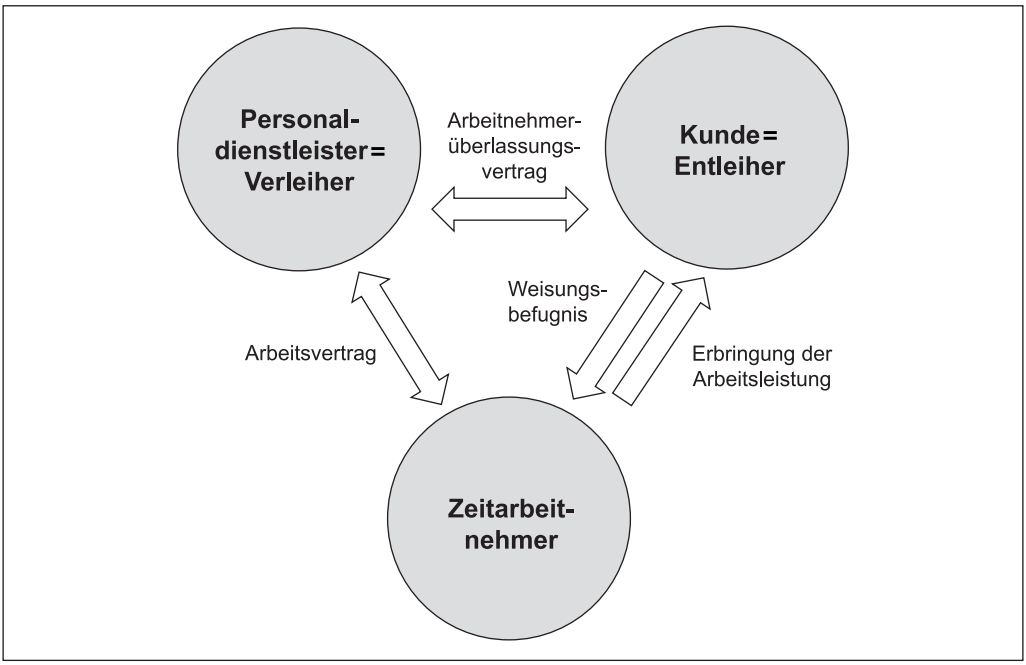
Beispiel für die Ermittlung des **Reservebedarfs** (Basis 252 Arbeitstage im Jahr):

Tage	(Durchschnitt)	Prozent
30,0	Tarifurlaub	11,9 %
1,0	Unbezahlter Urlaub	0,4 %
0,5	sonstiger Urlaub (z. B. für Schwerbehinderte)	0,2 %
1,0	Mutterschutz, Erziehungsurlaub	0,4 %
1,0	Fortbildung/Bildungsurlaub	0,4 %
15,0	Arbeitsunfähigkeit	6,0 %
5,5	Freistellung für Betriebsräte und Vertrauensleute	2,2 %
= 54,0	Tage Abwesenheit,	der Reservebedarf beträgt 21,5 %

Für kurzfristigen Mehrbedarf bietet sich das Instrument **Zeitarbeit (Personalleasing)** an.

Zeitarbeit lässt sich als eine Art Dreiecksverhältnis zwischen einem Personaldienstleister, einem Zeitarbeitnehmer (»Leiharbeiter«) und einem Entleihunternehmen beschreiben. Der Personaldienstleister überlässt seinen Arbeitnehmer einem Entleihunternehmen zur Erbringung von Arbeitsleistung. Der Arbeitsvertrag wird zwischen dem Zeitarbeitnehmer und dem Personaldienstleister geschlossen, der damit alle üblichen Arbeitgeberpflichten übernimmt.

Der Personaldienstleister überlässt im Rahmen eines **Arbeitnehmerüberlassungsvertrages** gegen eine Vergütung den Zeitarbeitnehmer dem Entleihunternehmen. Zwischen dem Entleihunternehmen und dem Zeitarbeitnehmer existiert kein Vertrag. Das Entleihunternehmen hat aber ein aufgabenbezogenes Weisungsrecht gegenüber dem Zeitarbeitnehmer, dem er zu folgen hat.



Zeitarbeit

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 drei idealtypische Führungsstile unterschieden:

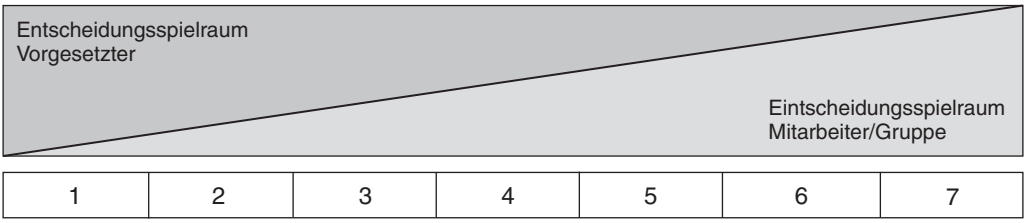
- Der **autoritäre Führungsstil**
- Der **kooperative Führungsstil**
- Der **Laissez-faire Führungsstil**

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.

Autoritärer und kooperativer Führungsstil

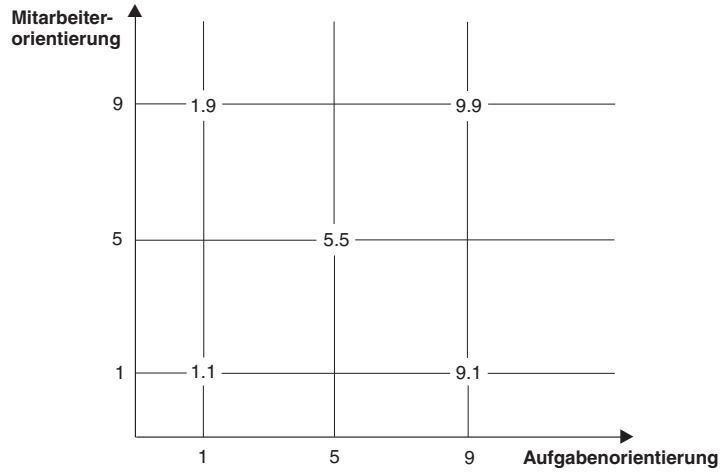
In der folgenden Grafik nach **TANNENBAUM/SCHMIDT** werden der autoritäre und der kooperative Führungsstil als gegensätzliche Pole dargestellt und die Mischformen dazwischen in sieben Stufen eingeteilt, die im anschließenden Text beschrieben werden.

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.

In ein **Verhaltensgitter (managerial grid) nach BLAKE/MOUTON** können die unterschiedlichen Führungsstile nach ihrer Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung angeordnet werden.



Aus dem managerial grid ergeben sich fünf grundsätzlich unterschiedliche Führungsstile

1.1 Die Führungskraft führt weder aufgaben- noch personenorientiert, d. h. sie sieht sich nicht in der Aufgabe, auf das Geschehen einzuwirken. Letztlich führt sie nicht und glaubt, dass sich die (Zusammen-)Arbeit von allein regeln wird. Dieser Stil ist mit der Laissez-faire-Haltung in anderen Modellen vergleichbar.

1.9 Die Führungskraft betont stark die Mitarbeiterorientierung in ihrem Führungsstil und -verhalten. Sie legt großen Wert auf ein harmonisches Miteinander bei größtmöglicher Berücksichtigung der Bedürfnisse aller Mitarbeiter. Die Arbeitsaufgabe gerät in den Hintergrund.

5.5 Dieser Führungsstil sieht die Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung als einen Gegensatz und versucht, diesen Gegensatz in einem Kompromiss auszubalancieren. Die Schwäche dieser Sichtweise besteht darin, dass sie von der Unvereinbarkeit der beiden Orientierungen ausgeht und letztlich weder dem Leistungsaspekt noch der Mitarbeiterorientierung gerecht wird.

9.1 Im Gegensatz zum 1.9 Stil betont hier die Führungskraft stark die Produktion und Aufgabenerfüllung. Die Bedürfnisse der Mitarbeiter werden wenig beachtet und es wird kein Wert auf ein angenehmes Arbeitsklima gelegt. Die Führungskraft handelt autoritär und ist allein an der Effizienz der Arbeit interessiert.

9.9 Der kooperative Ansatz dieses Stils verfolgt gleichermaßen das Ziel einer hohen Produktivität, wie auch das einer hohen Mitarbeiterzufriedenheit. Beide Achsen des Verhaltensgitters werden nicht als unvereinbare Gegensätze gesehen, sondern als Faktoren, welche einander bedingen und positiv fördern.

Situativer Führungsstil

Im Modell der situativen Führung von HERSEY/BLANCHARD orientiert sich der Führungsstil am sogenannten Reifegrad des Mitarbeiters bezogen auf die jeweilige Aufgabenstellung. Folgende Reifegrade werden unterschieden:

Reifegrade	Fähigkeiten des Mitarbeiters	Motivation des Mitarbeiters	Führung
1	gering	gering	Vorgeben
2	gering	hoch	Argumentieren
3	hoch	gering	Partizipieren
4	hoch	hoch	Delegieren

Reifegrad 1: geringe Fähigkeiten und wenig Motivation (bzw. hohe Unsicherheit)
→ stark aufgabenbezogen führen

Reifegrad 2: geringe Fähigkeiten bei hoher Motivation
→ aufgaben- und mitarbeiterbezogen führen, den Mitarbeiter einbeziehen und informieren, ihm die Aufgaben erklären

Reifegrad 3: hohe Fähigkeiten, aber geringe Motivation (bzw. hohe Unsicherheit)
→ stark mitarbeiterbezogen führen und motivieren durch Beteiligung

Reifegrad 4: hohe Fähigkeiten und hohe Motivation
→ selbstständig arbeiten lassen, delegieren

4.5.1.3 Zusammenhang Führungsmodell und Organisationsentwicklung

Die Führungsmodelle und Führungsstile, an denen sich Führungskräfte orientieren, hängen neben persönlichen Präferenzen von der Unternehmens- und Führungskultur der Organisation ab. Diese bildet den Rahmen und die Grenze des möglichen Führungshandelns einzelner Führungskräfte. Führungsstile, die zur Unternehmenskultur passen, werden positiv, davon abweichende negativ sanktioniert.

Unternehmenskulturen sind häufig historisch geprägt und aus der Geschichte eines Unternehmens zu verstehen. So weisen z. B. Unternehmen mit einer starken Gründerpersönlichkeit eher zentralistische und patriarchale Führungsstrukturen auf. Im Gegensatz dazu findet man in Unternehmen, die aus verschiedenen Organisatoren gebildet wurden (z. B. Holding) häufig eher dezentrale oder divisionale Strukturen.

Hier wird deutlich, dass Unternehmenskulturen und daraus abgeleitete Führungsstile nicht statisch sind, sondern sich Veränderungen, denen das Unternehmen ausgesetzt ist, anpassen müssen. Dies trifft insbesondere bei starker Expansion, Internationalisierung und Änderung der grundlegenden Arbeitsweisen (z. B. Projekt- oder Telearbeit) zu. Eine »alte« Führungs- und Unternehmenskultur muss sich im Sinne einer lernenden Organisation an diese neuen Gegebenheiten anpassen.

Führungsleitlinien

Das erwartete Führungsverhalten wird in vielen Unternehmen in sogenannten Führungsleitlinien oder Führungsgrundsätzen schriftlich fixiert. Diese Grundsätze entstehen häufig aus einer Erarbeitung durch die Führungskräfte unter Einbezug der Mitarbeiterinteressen. Sie sind Richtschnur und Orientierung des Führungshandelns durch die Führungskräfte. Ziel der gemeinsamen Erarbeitung und Veröffentlichung ist es, ein von allen Führungskräften geteiltes Verständnis der Rolle und Aufgabe von »Führung« in der spezifischen Organisation zu entwickeln.