

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	5
<b>I. Die Grundlagen der Personalorganisation</b>	13
1. Ist die <i>Aufgabengliederung und Stellenbildung</i> für alle Mitarbeiter im Betrieb optimal gelöst?	14
2. Sind ungewollte und vor allem gewollte <i>Doppelverteilungen von Arbeiten</i> vermieden?	16
3. Sind die <i>Unterstellungsverhältnisse</i> für alle Mitarbeiter eindeutig geregelt?	18
4. Sind zugleich mit den Aufgaben die entsprechenden <i>Kompetenzen</i> an die Mitarbeiter delegiert?	20
5. Ist zwischen » <i>Stab</i> « und » <i>Linie</i> « sowie zwischen <i>Disziplinar- und Fachvorgesetzten</i> eine klare Aufgaben- und Verantwortungsabgrenzung festgelegt?	22
6. Erleichtern richtig eingesetzte <i>Assistenten</i> die Aufgaben der Unternehmensleitung?	24
7. Weiß man im Betrieb, wer zu den <i>Führungskräften und Vorgesetzten</i> gerechnet wird?	26
8. Haben die <i>leitenden Angestellten</i> entsprechend ihren unternehmerischen Aufgaben auch eine entsprechende Stellung im Betrieb?	28
9. Sind <i>Anzahl und Gliederung der Rangstufen</i> (Führungsebenen) so an die Beschäftigten angepaßt, daß die Zahl der jeweils unterstellten Mitarbeiter weder zu klein noch zu groß ist?	30
10. Ermöglichen Art und Zahl der Führungsebenen eine <i>optimale Nachrichtenübermittlung</i> und den <i>Aufstieg</i> im Betrieb?	32

<b>II. Die Führungsorganisation</b> . . . . .	35
11. Sind die <i>Grundidee des Unternehmens und dessen Ziele</i> schriftlich fixiert und den Führungskräften bekannt? . . .	36
12. Sind die <i>Grundsätze zur Unternehmenspolitik</i> schriftlich festgelegt und den Führungskräften und Mitarbeitern bekannt? . . . . .	38
13. Sind <i>handelsrechtliche Vollmachten</i> (Prokura, Handlungsvollmacht) denjenigen Mitarbeitern verliehen, die sie als Arbeitsmittel benötigen? . . . . .	40
14. Wer darf in welcher Form <i>Unterschriften für die Firma</i> leisten? . . . . .	42
15. Entlasten <i>Dienstanweisungen und Richtlinien</i> die Vorgesetzten von Einzelanordnungen und Rückfragen? . . .	44
16. Wie ist die <i>ständige Koordinierung der Führungskräfte</i> auf das gemeinsame Unternehmensziel in den verschiedenen Abteilungen organisatorisch sichergestellt? . . . .	46
17. Wird die <i>betriebliche Konferenz</i> als Mittel der Entscheidungsfindung und Koordination richtig eingesetzt? . . .	48
18. Wie ist die Zusammenarbeit zwischen <i>Arbeitgeber und Betriebsrat</i> , zum Wohle des Betriebes und der Belegschaft, organisiert? . . . . .	50
19. Werden <i>Wirtschaftsausschuß, Betriebs- und Belegschaftsversammlung</i> als Mittel der Information der Belegschaft genutzt? . . . . .	52
<b>III. Die Organisation des Bereichs »Personal«</b> . . . . .	55
20. Ist jemand in der <i>Unternehmensleitung für den Bereich Personal</i> verantwortlich? . . . . .	56
21. Sind <i>alle Teilaufgaben</i> , die zum Bereich Personal gehören, unter einer <i>einheitlichen Leitung</i> zusammengefaßt? . . .	58
22. Ist die Arbeit in der Personalabteilung auf <i>echte Personal-Sachbearbeiter</i> aufgeteilt? . . . . .	60
<b>IV. Die Qualität des Personals</b> . . . . .	63
23. Erfolgt eine <i>statistische Personalplanung</i> auf der Grundlage der betrieblichen Altersstruktur? . . . . .	64
24. Umfaßt die <i>Altersstruktur</i> der Mitarbeiter, insbesondere der <i>Führungskräfte</i> , alle Altersklassen? . . . . .	66

25. Wird bei <i>Personalanforderungen nach Planstellen</i> und <i>neu zu schaffenden Stellen</i> unterschieden? . . . . .	68
26. Sind <i>Methoden und Mittel der Anwerbung</i> dergestalt, daß sich die richtigen Mitarbeiter bewerben? . . . . .	70
27. Sichert das <i>Auswahl-Verfahren</i> , daß der jeweils geeignete Bewerber eingestellt wird? . . . . .	72
28. Sind mit allen Mitarbeitern <i>schriftliche Arbeitsverträge</i> geschlossen? . . . . .	74
29. Erfolgen <i>Kündigungen</i> so, daß gute Kräfte möglichst dem Betrieb erhalten bleiben? . . . . .	76

## **V. Die Hilfsmittel der Personalorganisation** . . . . . 79

30. Gibt es für jeden Mitarbeiter eine <i>Tätigkeits- und Stellenbezeichnung</i> und eine <i>Stellenbeschreibung</i> ? . . . . .	80
31. Gibt es für jede Tätigkeit im Betrieb eine <i>Dienstbezeichnung</i> mit zugehöriger <i>Rangstufe</i> ? . . . . .	82
32. Wie erfolgt die schaubildliche Darstellung der Personalorganisation im <i>Organisationsplan</i> ? . . . . .	84
33. Gibt es einen <i>Stellen-Plan</i> für alle Abteilungen im Betrieb? . . . . .	86
34. Liegt ein <i>Stellenbesetzungsplan</i> vor als Grundlage der <i>Kostenbudgetierung</i> ? . . . . .	88

## **VI. Die Entlohnung des Personals** . . . . . 91

35. Sind <i>Arbeitsmethoden, Arbeitsverteilung</i> und <i>Arbeitsablauf</i> optimal? . . . . .	92
36. Gibt es eine objektivierte <i>Bewertung von Arbeiter- und Angestelltentätigkeiten</i> ? . . . . .	94
37. Verwirklichen die <i>Entgeltformen</i> die Aufgaben der Leistungsentlohnung und des permanenten Leistungsanreizes? . . . . .	96
38. Werden <i>Leistungszulagen</i> nur dann bezahlt, wenn es sich um eine in regelmäßigen Abständen überprüfte Mehrleistung handelt? . . . . .	98
39. Sind <i>Leistungszulagen</i> von den nicht leistungsbedingten <i>Ausgleichszulagen</i> unterschieden und <i>Naturalentgelte</i> auf ein Minimum beschränkt? . . . . .	100
40. Ermöglicht eine <i>betriebliche Gehalts- und Lohnordnung</i> eine gleichmäßige Entlohnung gleichwertiger Tätigkeiten? . . . . .	102
41. Erfolgt eine <i>aktive Lohn- und Gehaltspolitik</i> mit regelmäßiger Überprüfung aller Bezüge? . . . . .	104

42. Wird durch eine <i>Erfolgsbeteiligung</i> eine ideelle und materielle <i>Partnerschaft</i> zwischen Eigentümer, Unternehmer, Leitung und Mitarbeitern angestrebt? . . . . .	106
43. Ist die Form der <i>betrieblichen Altersvorsorge</i> so gewählt, daß sie die <i>wirtschaftliche Freiheit</i> des Betriebes nicht einengen kann? . . . . .	108
44. Erfolgen die <i>Entgelterfassung, -Abrechnung und -Zahlung</i> rationell und für den Arbeitnehmer nachprüfbar? . . . . .	110

**VII. Die Personalverwaltung** . . . . . 113

45. Weist das <i>System der Aktenablage</i> jedem Schriftstück seinen bestimmten Platz zu? . . . . .	114
46. Wird wichtiger interner und externer <i>Schriftverkehr im Registraturbuch</i> festgehalten? . . . . .	116
47. Gibt es für jeden Mitarbeiter eine <i>Stammnummer und Adreßplatte</i> ? . . . . .	118
48. Wie sind die <i>Personalakten</i> gestaltet und geführt? . . . . .	120
49. Gibt es eine <i>aussagekräftige Personalkartei</i> als Handwerkszeug des Personalsachbearbeiters? . . . . .	122
50. Erfolgt eine ständige Überwachung aller Personalveränderungen durch eine <i>Personal-Tagesmeldung</i> ? . . . . .	124
51. Gibt es eine <i>tagfertige, umfassende Personalstatistik</i> ohne großen Aufwand? . . . . .	126

**VIII. Die soziale Betreuung des Personals** . . . . . 129

52. Entsprechen die <i>Arbeits- und Sozialräume</i> den <i>hygienischen</i> Erfordernissen? . . . . .	130
53. Sind Pflichten aus der <i>Unfallverhütung</i> auf Betriebsleiter und andere Betriebsangehörige übertragen? . . . . .	132
54. Erfolgt eine <i>werksärztliche Betreuung</i> der Mitarbeiter? . . . . .	134
55. Welche Aufgaben soll die <i>Belegschaftsverpflegung</i> erfüllen? . . . . .	136
56. Unter welchen Bedingungen werden den Mitarbeitern <i>finanzielle Hilfen</i> durch die Firma gewährt? . . . . .	138
57. Wird im <i>betrieblichen Wohnungswesen</i> unterschieden nach <i>sozialer Betreuung</i> und betriebswirtschaftlicher <i>Notwendigkeit</i> ? . . . . .	140

<b>IX. Die Organisation der Arbeit</b> . . . . .	143
58. Sind <i>Arbeitszeit und Pausen</i> so geregelt, daß optimale Arbeitsleistung und Gesundheit der Mitarbeiter gewährleistet sind? . . . . .	144
59. Wie werden <i>Individualurlaub</i> und <i>Betriebsferien</i> geplant und durchgeführt? . . . . .	146
60. Gibt es einen <i>geordneten Informationsaustausch</i> zwischen den Abteilungen und Arbeitsgruppen? . . . . .	148
61. Werden <i>Dienstreisen</i> zum Kostenersatz oder teilweise als Zusatzentgelt abgerechnet? . . . . .	150
62. Ist das <i>Verbesserungsvorschlagswesen</i> so organisiert, daß es ein verbesserungsfreudiges Betriebsklima erhält und unterstützt? . . . . .	152
63. Ist die betriebliche <i>Arbeitsordnung verständlich und übersichtlich</i> abgefaßt? . . . . .	154
<b>X. Die Personalführung der Vorgesetzten und die Zusammenarbeit der Mitarbeiter</b> . . . . .	157
64. Erfolgt eine <i>rationelle Arbeitsplanung und Arbeitseinteilung</i> durch die Vorgesetzten? . . . . .	158
65. Ist eine <i>Mindestzahl persönlicher Kontakte</i> zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern sichergestellt? . . . . .	160
66. Werden alle <i>Anordnungen</i> so erteilt, daß sie richtig befolgt werden? . . . . .	162
67. Wird zur Arbeitskontrolle eine <i>systematische Dienstaufsicht</i> durchgeführt? . . . . .	164
68. Geben rechtzeitige <i>Anerkennung und Korrektur</i> den Mitarbeitern Impulse zur Leistungsverbesserung? . . . . .	166
69. Geben <i>regelmäßige Beurteilungen</i> Hinweise für eine Leistungsverbesserung der Mitarbeiter? . . . . .	168
70. Werden die <i>Urlaubs- und Krankheitsvertretungen</i> zur <i>Fortbildung</i> der Mitarbeiter genutzt? . . . . .	170
71. Werden bei <i>Aussprachen</i> mit einzelnen Mitarbeitern die <i>Regeln guter Gesprächsführung</i> beachtet? . . . . .	172
72. Sind <i>Kollegialität und Wettbewerb</i> innerhalb der Arbeitsgruppen ausgeglichen? . . . . .	174
73. Gibt es zur Korrektur von <i>Fehlhandlungen von Vorgesetzten</i> einen <i>geordneten Beschwerdeweg</i> ? . . . . .	176

<b>XI. Die Fortbildung der Mitarbeiter</b> . . . . .	179
74. Ist eine <i>geordnete Ausbildung des jugendlichen Nachwuchses</i> in allen Abteilungen gewährleistet? . . . . .	180
75. Werden <i>moderne Methoden der Ausbildung und Unterweisung</i> verwendet? . . . . .	182
76. Gibt es eine <i>systematische Fortbildung der Führungskräfte</i> und eine <i>Nachfolgerplanung?</i> . . . . .	184
<b>Anhang: Formulare und Unterlagen für das Personalwesen</b>	187
<b>Literaturauswahl</b> . . . . .	261
<b>Stichwortregister</b> . . . . .	265