

# Inhalt

<b>Vorwort</b>		13
<b>Teil A</b>		
<b>Menschenführung – Menschenkenntnis</b>		
Der Umgang mit Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern Auftreten, Führungsverhalten und Wirkung auf Menschen		
1	Einleitung	14
2	Führungsstile	15
2.1	Dirigistischer Führungsstil (autoritär)	15
2.2	Patriarchalischer Führungsstil (autoritär)	16
2.3	Führungsstil – Laissez-faire	16
2.4	Kooperativer Führungsstil (demokratisch)	17
2.5	Schaubild 1 – Vergleich der Führungsstile	17
3	Stilelemente in der Führung	18
4	Führungseigenschaften des Vorgesetzten und Mitarbeiterbehandlung	18
5	Betriebsklima und Führungsstil	19
6	Einschätzung und Behandlung der Beschäftigten	20
7	Menschentypen	20
7.1	Der Gutmütige	21
7.2	Der Selbstsichere	21
7.3	Der Pedant	21
7.4	Der Schüchterne	21
7.5	Der Geltungsbedürftige (der Besserwisser)	21
7.6	Der Gleichgültige	22
7.7	Der Schwätzer	22
7.8	Der Empfindliche	22
7.9	Der Unentschlossene	22
7.10	Der Mißtrauische	23

7.11	Der Pflichtbewußte	23
7.12	Schaubild 2 – Menschentypen	24
8	Zusammenfassung – Menschenkenntnis	23
9	Organisation und Führung	25
9.1	Organisatorische Vorbedingungen	25
9.2	Stellvertretung im Unternehmen	25
9.3	Die vertikale Vertretung (mit Schaubild 3)	25
9.4	Die horizontale Vertretung (mit Schaubild 4)	25
9.5	Delegation von Entscheidung und Verantwortung	27
9.6	Kontrolle der Mitarbeiter	28
9.7	Kommunikation und Information	28
9.8	Information – Zusammenarbeit und Hierarchie (mit Schaubild 5)	28
9.9	Information – Zusammenarbeit und Hierarchie (mit Schaubild 6)	29
9.10	Information – Zusammenarbeit und Hierarchie (mit Schaubild 7)	29
9.11	Stab und Linie im Betrieb	29
9.12	Teamarbeit	31
9.13	Brainstorming	31
9.14	Einweisen neuer Mitarbeiter	32
9.15	Anerkennung und Kritik	32
9.16	Mitarbeiterbesprechungen	33
10	Streben nach Erfolg	33
10.1	Verhaltensweisen und -regeln im persönlichen Umgang mit den Mitmenschen	35
10.2	Verhaltensweisen und Auftreten bei Verhandlungen und Gesprächen	36
11	Zusammenfassung	37

## **Teil B**

### **Management**

1	Einleitung	38
2	Der Begriff Management	38
2.1	Schaubild 8 – Der Begriff Management	39
3	Management – Führungskräfte des Unternehmens	40
3.1	Betriebsverfassung und Führungskräfte	40
3.2	Abgrenzung des Personenkreises der Führungskräfte	41
3.3	Hierarchiestufen im Management	41
4	Management – Die Gesamtheit der Aufgaben und Funktionen	42
4.1	Voraussetzungen und Vorbedingungen für die Einzelfunktionen	43
4.2	Funktion des Managers – Die Zielvereinbarung	43
4.3	Funktion des Managers – Die Planung	44

4.4	Funktion des Managers – Die Information	46
4.5	Funktion des Managers – Die Entscheidung	46
4.6	Funktion des Managers – Die Motivation	47
4.7	Funktion des Managers – Die Organisation	47
4.8	Funktion des Managers – Die Kontrolle	48
4.9	Funktion des Managers – Die Kooperation	49
4.10	Schaubild 9 – Management, Funktionen und Hierarchie	50
4.11	Schaubild 10 – Managementfunktionen	51
5	Management – Konzeptionen – Systeme	49
5.1	Management by Objectives (Führung durch Zielvereinbarung)	52
5.2	Management by Motivation (Führung durch Schaffung von Leistungsanreizen)	52
5.3	Management by Results (Führung anhand erzielter Ergebnisse)	52
5.4	Management by Systems (Führung durch Systemdenken)	53
5.5	Management by Exceptions (Führung nach dem Ausnahmeprinzip)	53
5.6	Management by Delegation (Führung durch Delegation von Verantwortung – Beispiel: Das Harzburger Modell) Mit Schaubild 11	54 56
5.7	Management by Partizipation (Führung durch Beteiligung) Mit Schaubildern 12 und 13	55
5.8	Management by Cooperation (Führung durch Zusammenarbeit und Kommunikation) – Beispiel: Regelkreismodell Mit Schaubild 14	59 60
5.9	Schaubild 15 – Regelkreis der Managementfunktionen	62
5.10	Schaubild 16 – Management, Funktionen, Konzeptionen(Systeme)	63
6	Management – Kenntnisse und Techniken in der Führung	61
6.1	Festlegung der Entscheidungskriterien	64
6.2	Schaubild 17 – Entscheidungskriterien und Alternativen	65
6.3	Gewichtung der Kriterien	64
6.4	Schaubild 18 – Gewichtung der Kriterien	67
6.5	Maximale Bewertung der Kriterien	66
6.6	Schaubild 19 – Maximale Bewertung der Kriterien	69
6.7	Tatsächliche Bewertung der Kriterien	68
6.8	Schaubild 20 – Errechnung des Nutzwertesergebnisses	71
7	Analyse der optimalen Stückzahlen und des optimalen Gewinns	70
7.1	Schaubild 21 – Koordinatensystem, optimale Produktion I	73
7.2	Schaubild 22 – Koordinatensystem, optimale Produktion II	74
8	Betriebsrat und Management	75
8.1	Schaubild 23 – Betriebsrat und Management, die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates	76
9	Zusammenfassung – Management	77

## Teil C

### Personalplanung

1	Einleitung – Planung	78
2	Planungsgrundsätze	78
3	Planungsarten im Unternehmen (Unternehmensplanung)	79
3.1	Produktionsplanung	79
3.2	Absatzplanung	79
3.3	Finanzplanung	79
3.4	Investitionsplanung	79
3.5	Einkaufsplanung	80
3.6	Terminplanung	80
3.7	Ertragsplanung (Erfolgsplanung)	80
3.8	Gewinnplanung	80
3.9	Forschungsplanung	80
3.10	Schaubild 24 – Grafische Darstellung der Unternehmensplanungsarten	81
4	Grundlagen der Personalplanung	82
4.1	Personalplanung – Einleitung	82
4.2	Sinn und Zweck der Personalplanung	82
4.3	Begriff Personalplanung	83
4.4	Unterteilung der Personalplanung	83
4.5	Grundvoraussetzungen einer Personalplanung	84
4.6	Schaubild 25 – Personalplanungsarten	85
5	Einzelpläne der Personalplanung	84
5.1	Personalbedarfsplan	84
5.2	Schaubild 26 – Personalbedarfsermittlung	86
5.3	Stellenplan	87
5.4	Schaubild 27 – Stellenplan	87
5.5	Stellenbesetzungsplan	88
5.6	Schaubild 28 – Organisatorischer Aufbau eines Unternehmens	88
5.7	Schaubild 29 – Vergleich des Soll–Ist-Zustandes	89
5.8	Schaubild 30 – Stellenbesetzungsplan	90
5.9	Personalbeschaffungsplan	89
5.10	Personaleinsatzplan	91
5.11	Personalabbauplan	92
5.12	Sozialplan	92
5.13	Ausbildungs- und Fortbildungsplan	92
5.14	Personalkostenplan	93
5.15	Schaubild 31 – Personalplanung und Management	94

5.16	Personalpolitikplanung	93
5.17	Zusammenfassung – Personalplanung	95

## Teil D

### Personalplanung und Betriebsverfassung

1	Einleitung	96
2	Umfang der Personalplanung im BetrVG	96
2.1	Schaubild 32 – Personalplanung und BetrVG	98
2.2	Definition der Personalplanung	97
2.3	Umfang der Personalplanung	97
2.4	Schaubild 33 – Personalplanung und BetrVG	99
2.5	Voraussetzungen für die Personalplanung	100
3	Unterricht durch den Arbeitgeber	100
3.1	Der Begriff „rechtzeitig“	100
3.2	Der Begriff „umfassend“	101
3.3	Beratungsrecht des Betriebsrates	101
3.4	Initiativrecht des Betriebsrates	101
3.5	Entscheidungsrechte in der Personalplanung	102
3.6	Leitende Angestellte	102
4	Organisationsform des Personalplanungsprozesses	102
5	Stellung des Wirtschaftsausschusses zur Personalplanung	104
6	Zuständigkeit des Gesamtbetriebsrates	105
7	Zuständigkeit des Konzernbetriebsrates	106
8	Hinzuziehung von Sachverständigen	106
9	Konsequenzen bei Nichteinhaltung der Vorschriften der Personalplanung durch den Arbeitgeber	107
9.1	§ 85 ArbGG – Zwangsvollstreckung	108
9.2	§ 23 BetrVG – Verletzung gesetzlicher Pflichten	108
9.3	§ 121 BetrVG – Ordnungswidrigkeiten	109
10	Durchsetzung der Personalplanung durch den Betriebsrat	109
11	Muster einer Betriebsvereinbarung	112
12	Sinn und Ziel der Personalplanung	115
12.1	Thesen zur Zielsetzung der Personalplanung, Ausgleich der Interessen	116
12.2	Erforderliche Aktivitäten zur Verwirklichung der Ziele der betrieblichen Personalplanung, Schaffung der Vorbedingungen	116
12.3	Folgerungen für die Unternehmen und Unternehmensverbände	117
12.4	Folgerungen für Betriebsräte und Gewerkschaften	117
13	Zusammenfassung – Personalplanung und Betriebsverfassung	118

## Teil E

### Beurteilungsgrundsätze und -verfahren

1	Einleitung	119
2	Sinn und Zweck der systematischen Mitarbeiterbeurteilung	119
3	Voraussetzungen für die Einführung eines Beurteilungsverfahrens	120
4	Gründe für eine Beurteilung	120
5	Wann und wie oft soll beurteilt werden?	121
6	Wer soll beurteilt werden?	121
7	Wer soll beurteilen (Mit Schaubild 34)	122
7.1	Beurteilung des einzelnen durch seine Kollegen (Mit Schaubild 35)	122
7.2	Beurteilung des Vorgesetzten durch seine Mitarbeiter (mit Schaubild 36)	122
7.3	Beurteilung durch Selbstbeurteilung	124
7.4	Beurteilung durch alle Beteiligten (Mit Schaubild 37)	124
8	Beurteilungsfehler	124
8.1	Die Gauß'sche Normalverteilungskurve (Mit Schaubild 38)	124
8.2	Die Anwendung der Normalverteilung (Mit Schaubild 39)	126
8.3	Die tatsächliche Normalverteilung (Mit Schaubild 40)	129
8.4	Überbewertung der höheren Lohn- und Gehaltsgruppen (Mit Schaubild 41)	130 132
8.5	Zusammenfassung der Beurteilungsfehler	130
9	Freie Beschreibung der Beurteilung	133
10	Das analytische Beurteilungsverfahren	133
10.1	Beurteilungskriterien	133
10.2	Gewichtung der Kriterien	134
10.3	Bewertung der Kriterien	135
10.4	Schaubild 42 – Beispiel einer detaillierten Bewertungs- beschreibung, Kriterium: Qualität der Arbeit	137
10.5	Ergebnis der Beurteilung	136
11	Weitere analytische Verfahren	139
11.1	Schaubild 43 – Analytische Verfahren für Personalentscheidungen durch Vergleich der Soll–Ist–Kurve	141
12	Zusammenfassung – Beurteilungsverfahren	140

## Teil F

### Beurteilungsgrundsätze und Betriebsverfassung

1	Einleitung	142
2	Definition des Begriffes – Beurteilungsgrundsätze	142
3	Voraussetzungen für die Anwendung des § 94 BetrVG	143

4	Kein Initiativrecht des Betriebsrates?	143
5	Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates	144
6	Einigungsstelle	144
6.1	Schaubild 44 – Verfahren bei Meinungsverschiedenheiten	145
7	Strafvorschriften bei Nichtbeachtung der Bestimmungen	144
8	Beziehung zur Personalplanung – § 92 BetrVG	146
9	Beziehung zur Ausschreibung von Arbeitsplätzen – § 93 BetrVG	147
10	Beziehung zum Personalfragebogen – § 94 Abs. 1 BetrVG	147
11	Mitwirkungsmöglichkeiten des Betriebsrates	147
12	Individualrechte des einzelnen Arbeitnehmers	148
13	Organisation der Beurteilung	149
14	Voraussetzung für die Einführung eines Beurteilungsverfahrens	150
15	Anwendungsgebiet des Beurteilungsverfahrens	150
16	Muster einer Betriebsvereinbarung	151
17	Zusammenfassung – Beurteilungsgrundsätze und Betriebsverfassung	163

## Teil G

### Zeugnisse und deren Bedeutung

1	Einleitung	167
2	Zeugnisse – allgemeiner Teil	167
2.1	Einfaches Zeugnis	168
2.2	Qualifiziertes Zeugnis	168
2.3	Der Wert von Zeugnissen	168
3	Rechtsanspruch auf Zeugnisse	168
4	Rechtsmittel gegen ein unrichtiges Zeugnis	169
5	Form des Zeugnisses	170
6	Zeugnisformulierungen	171
6.1	Zeugnisschlußsatz	171
6.2	Gesamturteil der Leistungen	171
6.3	Zeugnisformulierungen und deren Bedeutung, Formulierungen der Gesamtbenotung	172
6.4	Andere beachtenswerte Zeugnisformulierungen	173
7	Zusammenfassung – Zeugnis	174

**Schlußbemerkungen** 175

**Literaturhinweise** 176