

Liegt kein befristeter Arbeitsvertrag vor, muss zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses eine Kündigung ausgesprochen oder ein Aufhebungsvertrag geschlossen werden. Der **Aufhebungsvertrag** stellt dabei das mildere Mittel dar. Durch den Aufhebungsvertrag einigen sich Arbeitgeber und Arbeitnehmer einvernehmlich darauf, dass das Arbeitsverhältnis aufgelöst wird. In der Regel wird dieses freiwillige Ausscheiden der Arbeitnehmer durch

- Abfindungszahlungen,
- Suche nach neuen Arbeitsstellen oder
- vorzeitigen Ruhestand

vom Arbeitgeber gefördert.

Das härteste Mittel stellt für den Arbeitnehmer die Kündigung dar, weil sie für ihn in der Regel mit schwerwiegenden Konsequenzen, wie Verlust der Einkommensquelle, der sozialen Anerkennung und Identifikationsmöglichkeit, einhergeht. Dementsprechend hat der Gesetzgeber die Kündigungsmöglichkeiten eingeschränkt. Neben den gesetzlichen Schutzvorschriften können aber auch privatrechtliche Vereinbarungen den Arbeitnehmer vor einer Entlassung schützen. Eine Kündigung kann somit nicht ohne weiteres ausgesprochen werden, da sie sonst rechtsunwirksam ist.

Nach § 1 KSchG bedarf eine **Kündigung** einer **sozialen Rechtfertigung**. Diese soziale Rechtfertigung kann bei betrieblichen Gründen (z. B. Wegfall eines Geschäftsbereichs) oder bei Gründen, die in der Person (z. B. langanhaltende Krankheit) oder im Verhalten (z. B. Diebstahl) des Arbeitnehmers liegen, gegeben sein. Ob eine soziale Rechtfertigung vorliegt, muss jedoch auf den Einzelfall bezogen beurteilt werden und ist damit häufig Gegenstand von Kündigungsschutzklagen. Neben dem Vorliegen eines Kündigungsgrundes muss auch noch die Kündigungsfrist beachtet werden, die gemäß § 622 BGB je nach Betriebszugehörigkeit bis zu sieben Monate betragen kann. Ferner besteht im Regelfall ein **Abfindungsanspruch** des Arbeitnehmers in Höhe von der Hälfte des Monatsverdienstes für jedes Jahr des Bestehens des Dienstverhältnisses (§ 1a Abs. 2 KSchG). Insgesamt ist daher die Beendigung von Arbeitsverhältnissen nicht nur die für den Arbeitnehmer härteste Maßnahme, sondern sie stellt auch für den Arbeitgeber grundsätzlich die aufwendigste und damit kostenintensivste Möglichkeit zum Abbau von Überkapazitäten dar.

d) Personaleinsatzplanung

In den meisten Unternehmen stellt das Personal einen erheblichen Kostenfaktor dar. Deshalb muss es möglichst effizient eingesetzt werden.

Die **Personaleinsatzplanung** beschäftigt sich mit der Zuordnung des Personals zu den zu erfüllenden Aufgaben in quantitativer, qualitativer, zeitlicher und örtlicher Hinsicht.

- Die **quantitative** Zuordnung verfolgt das Ziel, die Beschäftigtenzahl an die Zahl der notwendigerweise zu besetzenden Stellen anzupassen.
- Hingegen versucht die **qualitative** Zuordnung eine bestmögliche Übereinstimmung zwischen den Anforderungen einer Stelle und den Fähigkeiten der in Betracht kommenden Personen zu finden.
- Die **zeitliche und örtliche** Zuordnung bezieht sich auf die Termine und Orte des Mitarbeitereinsatzes (z. B. Einsatz im Schichtbetrieb).

Das kurzfristige Ziel des Personaleinsatzes ist somit die optimale Besetzung der im Unternehmen vorhandenen Stellen. Langfristig ist auch die wechselseitige Anpassung von Mensch und Arbeit Gegenstand des Personaleinsatzes. Möglichst gute Arbeitsbedingungen sollen die Motivation der Mitarbeiter erhöhen.¹ Der Personaleinsatz beschäftigt sich mit folgenden Einzelbereichen:

- (1) Arbeitsaufnahme
- (2) Arbeitsorganisation und Arbeitsinhalte
- (3) Arbeitsort und Arbeitszeit.

(1) Arbeitsaufnahme

Der Personaleinsatz beginnt mit der Aufnahme der Arbeit durch das Personal. Hierbei kann zwischen neuen Mitarbeitern und Mitarbeitern, die bereits im Unternehmen beschäftigt sind, unterschieden werden. Bei der Personaleinsatzplanung muss berücksichtigt werden, dass neue Mitarbeiter der sozialen und organisatorischen Integration in das Unternehmen bedürfen. Die neuen Mitarbeiter sollen über die Ziele, die Organisationsstruktur, das Leistungsprogramm und die Arbeitsabläufe des Unternehmens informiert werden. Viele Unternehmen bedienen sich bei der **Personaleinführung** besonderer Checklisten, in denen geregelt ist, was bei der Arbeitsaufnahme beachtet werden muss.

Neben der allgemeinen Einführung in das Unternehmen müssen die neuen Mitarbeiter ihre Aufgaben und Arbeitsinstrumente kennenlernen. Diese **Personaleinarbeitung** betrifft jedoch nicht nur neue Mitarbeiter, sondern auch bereits beschäftigte Mitarbeiter, die ein neues Tätigkeitsgebiet aufgrund einer Versetzung erhalten haben.

(2) Arbeitsorganisation und Arbeitsinhalte

Ein Unternehmen erbringt in der Regel eine Gesamtleistung, deren Erstellung mehrere Teilprozesse beinhaltet (z. B. Produktion eines Automobils). Die Arbeitsorganisation hat die Aufgabe, die zur Leistungserstellung notwendige Arbeit so zu strukturieren, dass die Gesamtaufgabe möglichst effizient gelöst werden kann. Arbeitsteiliges Wirtschaften bringt Rationalisierungsvorteile, kann aber auch mit Nachteilen verbunden sein:

Arbeitsteilung	
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Effizienz durch Spezialisierung • Schnellere Einarbeitungszeit aufgrund geringer Komplexität • Verwertung spezieller Fähigkeiten • Keine Umstellung des Arbeitnehmers auf wechselnde Arbeitsverrichtungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Einseitige Belastung des Mitarbeiters • Mangelnde Flexibilität • Kein Bezug zur Gesamtleistung • Schnellere Ermüdung aufgrund monotoner Arbeit • Verkümmern nicht benötigter Fähigkeiten • Gefahr gesundheitlicher Schäden

Abb. 80: Vor- und Nachteile der Arbeitsteilung

Ein Verzicht auf die Arbeitsteilung ist in heutiger Zeit kaum noch vorstellbar. Es wurden daher **Konzepte zur Humanisierung** entwickelt, um die negativen Erscheinungen der

¹ Vgl. S. 146.

Arbeitszerlegung abzuschwächen. Zum einen kann versucht werden, die Aufgaben zu erweitern (quantitative Vergrößerung des Tätigkeitsfeldes). Zum andern besteht die Möglichkeit, die Aufgaben anspruchsvoller zu machen (qualitative Vergrößerung des Tätigkeitsfeldes). Hierbei kommen folgende Methoden zur Anwendung:

- **Job rotation (Arbeitsplatzwechsel)**

Bei dieser Methode findet ein regelmäßiger Tausch des Arbeitsplatzes unter den Mitarbeitern statt. Die Arbeitszerlegung bleibt somit unverändert, nur die Aufteilung der Teilaufgaben ändert sich. Durch die Rotation der Aufgaben soll die einseitige Belastung des Arbeitnehmers verhindert und die Flexibilität erhöht werden. Nachteile dieser Methode können im erhöhten Einübungsaufwand und in Integrationsproblemen gesehen werden.

- **Job enlargement (Aufgabenerweiterung)**

Bei der Aufgabenerweiterung kommen gleich- oder ähnlichwertige Aufgaben zu den bisherigen Tätigkeiten des Arbeitnehmers hinzu. Damit wird das Aufgabengebiet des Arbeitnehmers verbreitert und führt letztlich zu einer Reduzierung der Arbeitsteilung bei den Mitarbeitern im Unternehmen. Die Arbeitszerlegung in einzelne Teilaufgaben bleibt bestehen, jedoch nimmt ein Mitarbeiter mehr Teilaufgaben wahr, womit sich die Spezialisierung reduziert.

- **Job enrichment (Aufgabenbereicherung)**

Im Vergleich zum Job enlargement kommen bei der Aufgabenbereicherung qualitativ anspruchsvollere Aufgaben zum Tätigkeitsfeld des Arbeitnehmers hinzu. Dadurch soll Monotonie verhindert und eine Weiterentwicklung der Arbeitnehmerfähigkeiten ermöglicht werden. Eine Überforderung des Arbeitnehmers sollte jedoch verhindert werden, da dies zur Unzufriedenheit beim Mitarbeiter und zu Effizienzverlusten für das Unternehmen führen kann.

- **Teilautonome Arbeitsgruppen**

Bei den teilautonomen Arbeitsgruppen wird eine geschlossene Arbeitsaufgabe an eine Kleingruppe von Mitarbeitern übertragen. Die Arbeitsgruppe entscheidet dann selbst, wie sie die Arbeitsaufgabe lösen möchte. Die teilautonomen Arbeitsgruppen vereinigen viele Komponenten der vorgenannten Methoden. So findet beispielsweise in der Regel ein Arbeitsplatzwechsel innerhalb der Gruppe statt.

(3) Arbeitsort und Arbeitszeit

Neben dem Arbeitsinhalt (quantitative und qualitative Zuordnung von Aufgaben) beschäftigt sich die Personaleinsatzplanung auch mit Fragen des Arbeitsortes und der Arbeitszeit.

Zunächst geht es darum, wie der **Arbeitsplatz** ausgestaltet sein muss, damit möglichst gute objektive Arbeitsbedingungen vorliegen. Dabei sollten die Bedürfnisse der Mitarbeiter aus Motivationsaspekten, soweit es möglich ist, berücksichtigt werden. Die **Arbeitsplatzgestaltung** umfasst die in **Abb. 81** dargestellten Bereiche.

Bereich	Fragestellung	Ausgestaltung
Arbeitsablauf	In welcher zeitlichen und örtlichen Reihenfolge werden die Aufgaben bearbeitet?	<ul style="list-style-type: none"> • Vermeidung einseitiger Belastung • Zusammenfassung gleichartiger Tätigkeiten zur Vermeidung von Rüstkosten
Arbeitsmittel	Welche Instrumente werden vom Mitarbeiter zur Aufgabenerfüllung benötigt?	<ul style="list-style-type: none"> • Bedienungsfreundlichkeit • Vermeidung gesundheitlicher Schäden
Räumlichkeiten und Arbeitsumfeld	Welchen Platz benötigt der Mitarbeiter? Wie ist das Arbeitsumfeld zu gestalten?	<ul style="list-style-type: none"> • Beleuchtung • Lärmverhältnisse • Belüftung
Arbeitssicherheit	Welche Maßnahmen sind notwendig, um die Gesundheit des Arbeitnehmers nicht zu gefährden und Arbeitsunfälle zu vermeiden?	<ul style="list-style-type: none"> • Brandschutz • Schutzkleidung • Betriebsmittelüberwachung

Abb. 81: Bereiche der Arbeitsplatzgestaltung

Bei der Regelung der **Arbeitszeit** spielen insbesondere die

- Planung des Beginns und des Endes der Arbeitszeit
- Schichtenplanung
- Planung der Ruhepausen

eine wesentliche Rolle.

Die Arbeitszeit ist die Zeit von der Aufnahme der Arbeit bis zum Ende der Arbeit, wobei Ruhepausen nicht berücksichtigt werden.¹ Der Unternehmer kann die Arbeitszeit nicht einfach nach den Arbeitserfordernissen bestimmen, sondern er ist an gesetzliche und vertragliche Bestimmungen gebunden.

Ferner sollte er als nichtmonetären Anreiz bei der Arbeitszeitgestaltung die Wünsche der Mitarbeiter beachten. Die regelmäßige werktägliche Arbeitszeit darf nach §3 Satz 1 ArbZG acht Stunden nicht übersteigen, d. h. die wöchentliche Höchstarbeitszeit beträgt 48 Stunden. Regelmäßig wird jedoch eine fünf Tage bzw. 40 Stunden Woche vereinbart. §3 Satz 2 ArbZG lässt aber auch eine anderweitige Verteilung der wöchentlichen Arbeitszeit zu, allerdings darf dabei die tägliche Arbeitszeit zehn Stunden nicht überschreiten. Eine 40 Stunden Woche, bei der an vier Tagen gearbeitet wird, verstößt somit nicht gegen das Gesetz.

Auch für die Lage der Arbeitszeit gibt es einige Sondervorschriften. So besteht ein Verbot der Nacharbeit für Jugendliche² und für werdende und stillende Mütter³. An Sonn- und Feiertagen ist die Beschäftigung von Arbeitnehmern grundsätzlich verboten, allerdings gibt es eine große Zahl branchenbedingter Ausnahmen.⁴

¹ Vgl. §2 Abs.1 ArbZG.

² Vgl. §14 JArbSchG.

³ Vgl. §8 MuSchG.

⁴ Vgl. §§9 und 10 ArbZG.

Traditionell gibt es eine feste Arbeitszeit, bei der **Arbeitsbeginn und Arbeitsende** zu bestimmten Zeitpunkten erfolgt. Eine Arbeitszeit von 8 Uhr bis 16:30 Uhr mit einer halben Stunde Mittagspause kann als üblich angesehen werden. Durch das Aufkommen der gleitenden Arbeitszeit sind diese Zeitpunkte jedoch bis zu einem gewissen Grad flexibel geworden, um die Lebensgewohnheiten der Mitarbeiter zu berücksichtigen. In der Regel besteht eine festgelegte Kernzeit, in der der Mitarbeiter anwesend sein muss und eine **Gleitzeit**, die eine flexible Arbeitsgestaltung ermöglicht. Andere Formen der Flexibilisierung der Arbeitszeit sind beispielsweise die Teilzeitarbeit, bei der der Mitarbeiter kürzer als die normale betriebliche Arbeitszeit arbeitet oder das sogenannte **Job Sharing**. Beim Job Sharing teilen sich zwei Arbeitnehmer Rechte und Pflichten eines Vollzeitarbeitsplatzes. Die Teilung bezieht sich sowohl auf die Länge der Arbeitszeit als auch auf die Arbeitsaufgaben sowie ggf. auf den Ausgleich von Ausfallzeiten.¹

Oftmals ist es jedoch auch erforderlich, dass Arbeitsmittel (Maschinen) rund um die Uhr ausgelastet werden. Da die tägliche Arbeitszeit und das Auslastungspotential der Mitarbeiter begrenzt sind, nimmt die Personaleinsatzplanung eine **Schichtenplanung** vor. Die Schichtarbeit erfolgt hierbei in der Regel zweischichtig (Früh- oder Spätschicht) oder dreischichtig (jeweils 8 Stunden über 24 Stunden hinweg).

Da die Mitarbeiter nicht von Beginn bis Ende der Arbeitszeit gleich effizient arbeiten (Ermüdung), werden **Ruhepausen** eingeplant. Eine Pause dient der körperlichen und geistigen Erholung der Arbeitskraft. Allerdings bedeutet jede Pause auch eine Unterbrechung des Arbeitsprozesses und erfordert eine erneute Einarbeitung. Die Pausenlängen sind dabei so zu wählen, dass ein erschöpfungsbedingter Leistungsrückgang soweit wie möglich vermieden wird. (ÜB 2/31)

e) Personalentwicklungsplanung

Die **Personalentwicklung** hat das Ziel, die beruflichen Fähigkeiten der Mitarbeiter zu erhalten und zu verbessern, damit diese die gegenwärtigen und zukünftigen Aufgaben besser erfüllen können.

Gleichzeitig kann durch die Personalentwicklung und den in der Regel damit verbundenen beruflichen Aufstieg die Motivation des Mitarbeiters gefördert werden. Die Personalentwicklung findet insbesondere bei unternehmensinternen Personalbeschaffungen Anwendung.² Die Personalentwicklung lässt sich in folgende Bereiche gliedern:

- (1) Personalbildung
- (2) Personalförderung.

(1) Personalbildung

Die Personalbildung betrifft Maßnahmen, die die Kenntnisse, Fähigkeiten und Verhaltensweisen der Mitarbeiter verbessern sollen. Sie ist die Basisaufgabe der Personalentwicklung. Hierbei wird zwischen Ausbildung, Fortbildung und Umschulung unterschieden.

¹ Vgl. Scholz, C., Personalmanagement, 2000, S. 672–678.

² Vgl. S. 135.

- **Ausbildung**
Unter Ausbildung versteht man die berufliche Erstausbildung. Hierbei werden dem Mitarbeiter die für einen Beruf notwendigen Grundlagen (Kenntnisse, Fertigkeiten und Erfahrungen) vermittelt.
- **Fortbildung**
Die Fortbildung hat die Aufgabe, das in der Ausbildung erworbene Wissen zu erweitern bzw. den betrieblichen Erfordernissen anzupassen. Gründe für die betriebliche Fortbildung liegen im Wesentlichen im schnellen wirtschaftlichen und technologischen Wandel und den damit verbundenen neuen Anforderungen an die Mitarbeiter.
- **Umschulung**
Die Umschulung zielt darauf ab, dem Mitarbeiter neue Kenntnisse in einem anderen Tätigkeitsfeld zu vermitteln. Umschulung wird daher auch als Zweitausbildung bezeichnet. Die Gründe für eine Umschulung können beispielsweise in betrieblichen oder technischen Umstrukturierungen des Unternehmens liegen oder Folge eines Unfalls oder einer Krankheit sein.

Den hohen Kosten der Personalbildung stehen erhebliche Vorteile gegenüber: Wird die Qualifikation und Motivation des aus- und fortgebildeten Mitarbeiters erhöht, gelangt man zu einer effizienteren Leistungserstellung.

(2) Personalförderung

Während die Personalbildung die Aufgabe hat, die Qualifikation der Mitarbeiter zu erhöhen, werden die Mitarbeiter durch die Personalförderung in ihrer persönlichen Entwicklung im Unternehmen unterstützt. Die Personalförderung bezieht sich auf die Veränderungen hinsichtlich des Arbeitsplatzes bzw. der Position im Unternehmen und die Veränderung von Arbeitsinhalten. Hierbei werden unterschiedliche Fördermaßnahmen eingesetzt:¹

- **Coaching**
Bei Coaching werden dem Mitarbeiter Hilfestellungen zur besseren Bewältigung der täglichen Aufgaben und zum beruflichen Aufstieg durch einen Coach gegeben. Als Coach fungiert häufig der Vorgesetzte des Mitarbeiters. Er nimmt eine Betreuungs-, Beratungs-, Trainings- und Anleitungsfunktion wahr. Ziel des Coaching ist es, den beruflichen Reifegrad des Mitarbeiters zu steigern.
- **Mentoring**
Mentoring ist eine besondere Form der Nachwuchsförderung: Eine betriebserfahrene Führungskraft übernimmt als Mentor die Einarbeitungs- und Unterstützungsfunktion für einen neuen Mitarbeiter.
- **Laufbahn- und Karriereplanung**
Mit dieser Förderungsmaßnahme sollen qualifizierte Mitarbeiter auf künftige Führungsaufgaben vorbereitet werden. Der Mitarbeiter absolviert einen Laufbahnplan. Erfüllt er die in ihn gesetzten Erwartungen, steigt er auf der Karriereleiter Schritt für Schritt nach oben. Die Laufbahn- und Karriereplanung ist an den Führungsnachwuchs adressiert. Sie soll zum einen den Leistungswillen des Mitarbeiters fördern und zum anderen den Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen binden.

¹ Vertiefend zu den Fördermaßnahmen vgl. Scholz, C., Personalmanagement, 2000, S.505f.

3. Personalführung und -motivation

Nur von zufriedenen Mitarbeitern können gute Arbeitsergebnisse erwartet werden. Zur Erreichung der Unternehmensziele – im marktwirtschaftlichen Wettbewerb gilt die langfristige Gewinnmaximierung als unternehmerisches Oberziel – muss sich die Unternehmensleitung mit den Bedürfnissen der Beschäftigten auseinandersetzen. Eine allgemeine Orientierungshilfe zur Erforschung der Mitarbeiterinteressen leistet die Bedürfnispyramide von Maslow.¹

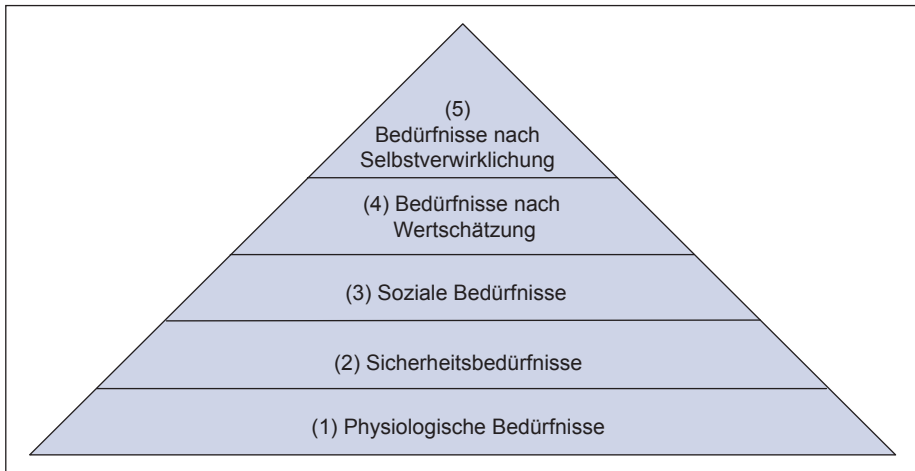


Abb. 82: Bedürfnispyramide nach Maslow

- (1) Die Befriedigung **physiologischer Bedürfnisse** (Essen, Trinken, Schlafen) ist Grundvoraussetzung menschlicher Existenz.
- (2) **Sicherheitsbedürfnisse** richten sich auf den Wunsch nach Abdeckung künftiger Lebensrisiken. Der Wunsch nach Arbeitsplatzsicherheit und das Streben nach Vorsorge bei Arbeitsunfähigkeit (durch Krankheit oder Alter) gehören in diese Bedürfniskategorie.
- (3) **Soziale Bedürfnisse** treten in den Vordergrund, sobald die physiologischen und die Sicherheitsbedürfnisse befriedigt sind. Es geht dabei um den Wunsch, in einer Kleingruppe (Familie oder Arbeitskollegium) Geborgenheit und Schutz zu finden.
- (4) Ist auch dieses Schutzbedürfnis erfüllt, strebt der Mensch nach **Wertschätzung** durch Dritte. In der Arbeitswelt geht es vornehmlich um die Anerkennung durch Vorgesetzte und Kollegen.
- (5) **Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung** bilden die oberste Motivationsklasse: Nach Befriedigung aller anderen Bedürfnisse strebt der Mensch nach einer Beschäftigung, die nicht nur seinen Fähigkeiten entspricht, sondern die auch seinen persönlichen Neigungen entgegenkommt.

Die Mitarbeiter erwarten aus dem Beschäftigungsverhältnis einen

- **materiellen Nutzen** (= geldmäßige Absicherung) zur Deckung ihrer physiologischen Bedürfnisse und ihrer Sicherheitsbedürfnisse
- **ideellen Nutzen** durch Gruppenzugehörigkeit und berufliche Anerkennung.

¹ Vgl. Maslow, A. H., Human Motivation, 1954, S. 80–106.

Die Unternehmensleitung kann verschiedene Motivationsinstrumente einsetzen, um den Erfolg durch Befriedigung der Mitarbeiterbedürfnisse zu steigern.

Motivationsinstrumente haben die Aufgabe, den Unternehmenserfolg durch Erhöhung der Arbeitszufriedenheit und durch Verbesserung der individuellen Leistungsbereitschaft zu steigern.

Bei der Klassifizierung der Motivationsinstrumente unterscheidet man zwischen monetären und nicht-monetären Anreizen:

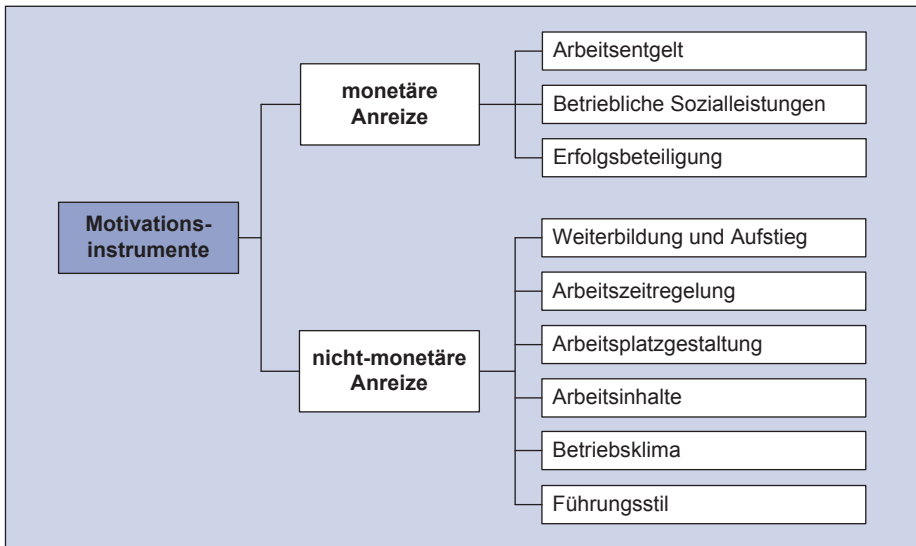


Abb. 83: Instrumente der Mitarbeitermotivation

Im Folgenden werden die Motivationsinstrumente kurz vorgestellt. Die Themenkomplexe Weiterbildung und beruflicher Aufstieg sowie die Arbeitsinhalte, Arbeitszeitregelung und Arbeitsplatzgestaltung wurden bereits unter der Überschrift „Personalentwicklung“ bzw. „Personaleinsatz“ abgehandelt.

a) Das Arbeitsentgelt

aa) Ziele und Bestimmungsfaktoren der Festsetzung des Arbeitsentgelts

Die Effizienz betrieblicher Leistungserstellung hängt weitgehend von der Motivation der Mitarbeiter ab. Als Motivationsfaktor spielt

- die **absolute Lohnhöhe** eines Mitarbeiters, mehr noch
- die **Lohnsatzdifferenzierung** für unterschiedliche Tätigkeiten

eine herausragende Rolle. Eine Lohnsatzdifferenzierung (= Lohnspreizung), die als ungerecht empfunden wird, mindert die Leistungsbereitschaft derer, die sich benach-