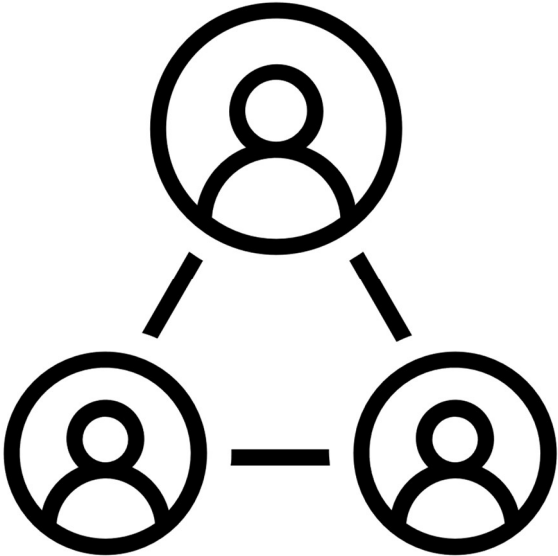

ZUSAMMENFASSUNG – PERSONAL MANAGEMENT



INHALT

Einflussfaktoren und Ziele des Personal Management.....	3
Aufgaben des Personalmanagements.....	4
Personal Beschaffung.....	4
Interne Beschaffung.....	5
Externe Beschaffung.....	5
Stellenbeschreibung.....	6
Beispiel Stelleninserat.....	7
Beispiel – Anforderungsprofil.....	8
Personal Einführung (onboarding).....	9
Vorbereitungsmassnahmen.....	9
Einführungsprogramm.....	10
Employer Branding.....	11
Der Arbeitsvertrag.....	12
Lohnmanagement.....	13
Lohnsysteme.....	13
Die Lamour-Formel.....	14
Lohngerechtigkeit.....	15
Spezielle Lohnformen.....	15
Fringe Benefits.....	16
Lohnpolitik.....	16
Personalplanung.....	17
Personalbedarfsplanung.....	18
Personal Einsatzplanung.....	18
Arbeitszeitgestaltung.....	19
Leistungsbeurteilung.....	20
Personal-Entwicklung.....	21
Kompetenz-Entwicklung.....	22
Bedarfs-Erfassung.....	23
Personal Entwicklungs-Konzepte.....	23
Erfolgskontrolle.....	23
Arbeitszeugnis.....	24
Muster Zeugnis.....	25
Personal-Freisetzung.....	26
Missbräuchliche Kündigung (OR 336).....	26
Massnahmen bei Freistellung.....	27
Literaturverzeichnis.....	28

EINFLUSSFAKTOREN UND ZIELE DES PERSONAL MANAGEMENT

Die sich laufend wandelnde Umwelt (Umweltsphären) und die Erwartungen der Anspruchsgruppen (Stakeholder) haben den größten Einfluss auf das Personalmanagement:

Umweltsphären:

- Gesellschaftliche Entwicklungen: Demografische Wandelungen, Wertewandel
- Ökologischer Bewusstseinswandel in Bezug auf Arbeitsbedingungen
- Technologischer Wandel: Vernetzung, Spezialisierung, zeitliche Flexibilität
- Wirtschaftlicher Wandel: Konjunktur-Phasen, Globalisierung, Kostendruck, Reorganisationsprozess

Anspruchsgruppen:

- Mitarbeiter: Einkommen, Sicherheit, Befriedigung, Arbeitsklima, Mitbestimmung
- Gewerkschaften: Arbeitsbedingungen
- Staat: gesetzliche Regelungen, Freizügigkeitsabkommen zur grenzüberschreitenden Mobilität
- Kapitalgeber: Anteil an betrieblicher Wertschöpfung, Mitspracherecht
- Konkurrenz: fairer Wettbewerb um personelle Ressourcen

Das Personalmanagement bewegt sich zwischen wirtschaftlichen und sozialen Zielen eines Unternehmens:

Wirtschaftliches Ziel: Nach ökonomischem Prinzip die Minimierung der Personalkosten bei maximaler Arbeitsleistung.

Soziales Ziel: soziale Effizienz der Leistungserbringung durch eine hohe Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden.

AUFGABEN DES PERSONALMANAGEMENTS

Die grundlegenden Aufgaben des Personalmanagements werden im folgenden Modell dargestellt:

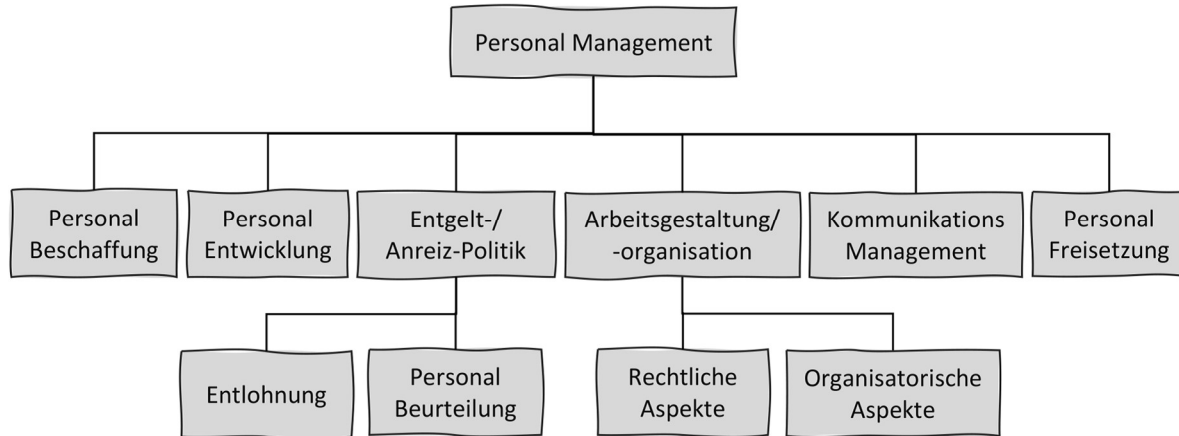


ABBILDUNG 1: AUFGABEN DES PERSONALMANAGEMENTS

PERSONAL BESCHAFFUNG

Vor der Beschaffung muss der nötige quantitative wie auch qualitative Personalbedarf geplant werden. Es muss sich überlegt werden, wie viele Mitarbeiter mit welchem Ausbildungsgrad zu welchem Zeitpunkt an welchem Ort nötig sind.

Der Bedarf lässt sich somit in die folgenden vier Dimensionen einteilen:

1. **Quantitative Dimension:** Wie viele Mitarbeiter werden benötigt?
2. **Qualitative Dimension:** Welche Qualifikation muss der potenzielle Mitarbeiter erfüllen?
3. **Zeitliche Dimension:** Zu welchem Zeitpunkt werden die Mitarbeiter benötigt?
4. **Räumliche Dimension:** Wo werden die Mitarbeiter benötigt?

INTERNE BESCHAFFUNG

Es wird innerhalb eines Unternehmens nach passendem Personal gesucht. Folgende Methoden stehen einem hier zur Verfügung:

- **Personalentwicklung:** Mitarbeiter werden gezielt für die entsprechenden Aufgaben geschult.
- **Versetzung:** Mitarbeiter werden bei entsprechender Qualifikation an eine andere Stelle versetzt.
- **Innerbetriebliche Stellenausschreibung:** Mitarbeiter müssen sich intern um eine Stelle bewerben.
- **Mitarbeiterempfehlungen:** Mitarbeiter empfehlen passende Kontakte aus ihrem eigenen Netzwerk.

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • Aufstiegschancen für das eigene Personal • Stärkere Bindung des Mitarbeiters • Geringere Beschaffungskosten • Gute Kenntnisse der Qualifikationen • Der Mitarbeiter orientiert sich an dem betrieblichen Lohnniveau. • Schnellere Stellenbesetzung • Unternehmensimage verbessert sich 	<ul style="list-style-type: none"> • Weniger Auswahlmöglichkeiten • Enttäuschung von Kollegen • Förderung der sogenannten "Betriebsblindheit" • Versetzung löst keinen quantitativen Bedarf. • Es kommt kein neues Blut in ein Unternehmen.

EXTERNE BESCHAFFUNG

Das Potenzial an geeigneten Bewerbungen hängt von **äußeren Bedingungen** (Marktsituation, Arbeitsort ...) und vom **Image des Arbeitgebers** ab.

Personalinserate veröffentlichen: Homepage, Online-Portale, Fachzeitschriften, Zeitungen, Stellenbörsen, Anschlagbrett von Bildungseinrichtungen.

E-Recruiting: Elektronisch unterstützter Personalgewinnungsprozess.

Auf **Homepage Publierte Stelleninserate:** Leicht auffindbar, Benutzerfreundlich, Datenschutz muss gewährleistet sein.

Online-Stellenportale erleichtern das gezielte Suchen nach geeigneten Stellen mit **Filtermöglichkeiten:**

Branche, Berufsgruppe, Region, Ort, Anstellungsart (Pensum), Position, Berufsabschluss, Unternehmenstyp



Personalberatungsfachleute werden insbesondere bei der **Suche nach Führungskräften** oder **speziell qualifizierten Fachleuten** eingesetzt. Die Personalvermittlung kostet je nach Anforderung/Hierarchiestufe ca. 8-12 % eines Jahresgehalts.

STELLENBESCHREIBUNG

Eine Stellenbeschreibung definiert die kleinste organisatorische Einheit in der Unternehmensstruktur. Die Beschreibung enthält in der Regel folgende Informationen:

- Bezeichnung der Stelle
- Aufgaben: Hauptaufgaben der Stellen-in habenden Person
- Verantwortungen: Aufgaben für die die Stellen-in habende Person verantwortlich ist.
- Kompetenzen: Zuständigkeiten und Befugnisse der Stellen-in habenden Person
- Hierarchische Stellung: Positionierung in der Organisationsstruktur des Unternehmens
- Stellvertretung

BEISPIEL STELLENINSERAT

 werden Sie Teil unseres Teams für erstklassige Spenglerarbeiten! 

Unternehmen: AlpineDach Spenglerei AG

Standort: [Ort Ihrer Spenglerei]

Pensum: Vollzeit m/w/d

Position: Spenglerpolier

Seit [Gründungsjahr Ihrer Spenglerei] sind wir, die AlpineDach Spenglerei AG, Ihr zuverlässiger Partner für hochwertige Spenglerarbeiten in der Region. Unsere Expertise im Bereich Spenglerhandwerk hat uns zu einem etablierten Namen gemacht, und wir laden Sie ein, sich unserem Team anzuschließen.

Ihre Aufgaben:

- Planung und Durchführung von Spenglerarbeiten an diversen Bauprojekten
- Fertigung und Montage von Dachrinnen, Blechdächern und Fassadenverkleidungen
- Koordination mit Bauleitern und anderen beteiligten Gewerken
- Einhaltung von Qualitätsstandards und Sicherheitsvorschriften

Was Sie mitbringen:

- Abgeschlossene Ausbildung im Bereich Spenglerhandwerk oder vergleichbare Qualifikation
- mindestens [Anzahl] Jahre Erfahrung in Spenglerarbeiten
- Handwerkliches Geschick und präzises Arbeiten
- Teamgeist, Zuverlässigkeit und Belastbarkeit
- Kenntnisse der aktuellen Normen und Vorschriften im Spenglerhandwerk

Was wir bieten:

- ein eingespieltes und erfahrenes Team mit großer Leidenschaft für Spenglerarbeiten
- Hochwertige Werkzeuge und Materialien für erstklassige Ergebnisse
- Fortbildungsmöglichkeiten und Chancen zur beruflichen Weiterentwicklung
- eine faire Bezahlung und flexible Arbeitszeiten
- Offenheit für Ihre Ideen und innovative Lösungsansätze

Haben wir Ihr Interesse geweckt? Dann freuen wir uns auf Ihre Bewerbungsunterlagen, die Sie bitte an [Ihre Kontakt-E-Mail] senden. Schließen Sie sich unserem Team an und gestalten Sie gemeinsam mit uns die Zukunft des Spenglerhandwerks!

Die AlpineDach Spenglerei AG setzt sich für Chancengleichheit ein und ermutigt Menschen jeden Geschlechts und jeder Herkunft, sich bei uns zu bewerben.

BEISPIEL – ANFORDERUNGSPROFIL

Das Anforderungsprofil bestimmt die notwendigen Schlüsselqualifikationen oder Kompetenzen für eine Stelle. Das Profil gehört zu einer Stellenbeschreibung.

Kompetenzen = Kombination aus Kenntnissen und Fähigkeiten.

Anforderungsprofil

Kompetenz	++	+	-	--
Fachkompetenz				
Fachliche Kenntnisse Sanitär	x			
Lösen von komplexen Baudetails		x		
IT-Kenntnisse (Word, Exel, CAD, Abacus)		x		
Aus- und Weiterbildung		x		
Fachkenntnisse im Heizungsbereich			x	
Methodenkompetenz				
Lernfähigkeit / Lernwille	x			
vernetztes Denken Spartenübergreifend		x		
Führungsfähigkeiten von MA		x		
Arbeitsplanung und Organisation	x			
Sozialkompetenz				
Kommunikationsfähigkeit		x		
Konfliktbewältigung		x		
Umgang mit MA	x			
Kundenfreundlichkeit		x		
Personale Kompetenz				
Belastbarkeit / Umgang mit Druck	x			
Eigeninitiative / Selbständigkeit		x		
Flexibilität			x	

ABBILDUNG 2: BEISPIEL ANFORDERUNGSPROFIL

PERSONAL EINFÜHRUNG (ONBOARDING)

Die bewusste Gestaltung der Einarbeitungszeit sollte für ein Unternehmen selbstverständlich sein. Wie jemand willkommen geheißen wird, sagt viel über die Wertschätzung gegenüber den Angestellten aus.

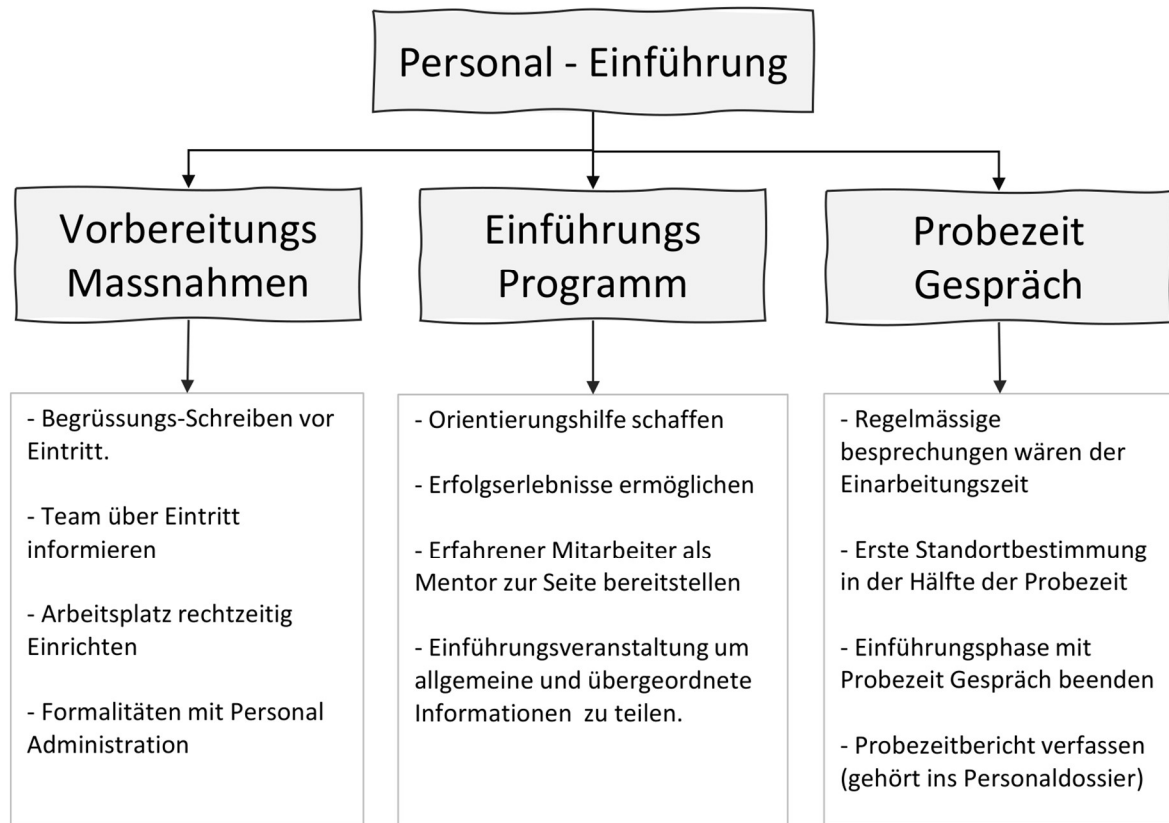


ABBILDUNG 3: PERSONAL EINFÜHRUNG

VORBEREITUNGSMASSNAHMEN

Checkliste – Vorbereitende Massnahmen:

Neue Mitarbeiter informieren	Arbeitsbeginn, Ort (Arbeitsplatz oder Treffpunkt), Notwendige Unterlagen für Administration, Ansprechperson HR
Team / übrige Arbeitskolleginnen und -kollegen informieren	Name des neuen Mitarbeiters, Eintrittstermin, Aufgaben, Position und Abteilung, Arbeitsplatz und Kontaktdaten
Arbeitsplatz vorbereiten	Ausstattung des Arbeitsplatzes, Reinigung des Arbeitsplatz, Arbeitsmaterial, Telefonanschluss, E-Mail Adresse, Zutrittsberechtigung, Werkzeug, Firmenauto, Visitenkarten, Arbeitskleidung, persönliche Schutzausrüstung

EINFÜHRUNGSPROGRAMM

In einem gut geführten Unternehmen stellen die Vorgesetzten ein **individuelles Einführungsprogramm** zusammen. Dieses Programm dient als **Orientierungshilfe** und zeigt auf, was auf den neuen Mitarbeiter zukommt.

Ein wichtiger Motivationsfaktor sind **persönliche Erfolgserlebnisse**. Termine mit Dritten (andere Mitarbeiter, Abteilungsleitern, Lieferanten, Kunden usw.) müssen sorgfältig geplant und koordiniert werden. Das Einführungsprogramm ist daher für alle ein **Planungsinstrument**.

Hier ein Beispiel Einführungsprogramm:

Tag 1 (Montag): *Ankunft und Willkommensgruß*

- *Ihr erster Arbeitstag beginnt um 7:00 Uhr im Hauptbüro von AlpineDach. Sie werden von unserem Geschäftsführer und dem Personalmanagement-Team herzlich begrüßt.*
- *08:00 Uhr: Administrative Formalitäten wie Verträge, Versicherungen und andere organisatorische Details werden besprochen.*
- *09:15 Uhr: Schulung in Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz ab 8:00 Uhr. Wir stellen sicher, dass Sie die notwendigen Sicherheitsvorkehrungen und -protokolle verstehen und einhalten.*
- *13:00 Uhr: Schulung in unserer Bürostruktur: Branchensoftware, Datenverwaltung, Personalplanung*

Tag 2 (Dienstag):

- *07:15 Uhr: Vorstellung unserer aktuellen Projekte und Aufträge. Sie erhalten Einblicke in die Projektplanung und -verwaltung und lernen die Verantwortlichkeiten im Team kennen.*
- *09:15 Uhr: Büro Arbeit mit zu Seite gestellten Mentor*

Tag 3 (Mittwoch):

- *07:15 Uhr: Schulung auf Maschinenpark: CNC Maschine*
- *13:15 Uhr: Arbeiten auf Baustelle, Team kennenlernen.*

Tag 4 (Donnerstag): *Projekte und Aufträge*

- *07:15 Uhr: Arbeiten auf Baustelle, Team kennenlernen.*

Tag 5 (Freitag): *Rollenklärung und Integration ins Team*

- *07:30 Uhr: Projektleitersitzung*
- *9:15 Uhr: Büro Arbeit mit zu Seite gestellten Mentor*
- *16:00 Uhr: Erstes Gespräch und gegenseitiges Feedback zur ersten Arbeitswoche*

EMPLOYER BRANDING

Employer Branding ist die identitätsbasierte, intern wie extern wirksame Entwicklung und Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber.

Es zielt auf die nachhaltige Optimierung von Mitarbeitergewinnung, -bindung, Leistungsbereitschaft und Unternehmenskultur sowie die Verbesserung des Unternehmens-Images. Mittelfristig steigert Employer Branding die Geschäftsergebnisse sowie den Markenwert.

Methoden des Employer Branding:

- Schaffung geeigneter Anreize zur Mitarbeitergewinnung:
- E-Recruiting: Effiziente und transparente Möglichkeit zur Bewerbung
- Bewerberfreundliche Gestaltung des Bewerbungsprozesses

- Mitarbeiterbindung
- Horizontale Mitarbeiterbindung: vielfältige Möglichkeiten zur Entwicklung innerhalb seiner hierarchischen Einstufung
- Vertikale Mitarbeiterbindung: Eine Chance auf Zuwachs an Verantwortung oder Beförderung auf die nächsthöhere Hierarchiestufe.

- Performance Management durch Anreizsysteme und faire Bewertung der individuellen und Team Leistung.
- Talent Management zur Sicherung der Besetzung kritischer Positionen
- Unternehmensimage/-marke
- Attraktive Unternehmenskultur
- Arbeitsumfeld (z. B. moderner Maschinenpark)
- Work-Life Balance

Die sozialen Medien haben immer mehr Einfluss auf die Wahrnehmung der Unternehmen als Arbeitgeber gewonnen. Insbesondere Arbeitgeber-Bewertungsportale haben immer mehr Einfluss.

In wirtschaftlichen Krisen gewinnen Werte wie Arbeitsplatzsicherheit, Kultur und Weiterbildungsmöglichkeiten mehr an Bedeutung.

DER ARBEITSVERTRAG

Der Arbeitsvertrag bindet Arbeitgebende und Arbeitnehmende rechtlich aneinander und enthält Verpflichtungen für beide Parteien. Grundsätzlich geht es bei einem Arbeitsvertrag darum, dass der Arbeitnehmer die erwartete Arbeit abliefert. Der Arbeitgeber muss den Lohn sowie die Sozialversicherungsbeiträge zahlen und auch bezahlte Ferien gewähren.

Der Arbeitsvertrag beinhaltet grundlegende Informationen:

- Name & Adresse beider Parteien
- Bezeichnung der Arbeitsstelle
- Lohn & Soziale Leistungen
- Wöchentliche Arbeitszeiten

Zusätzlich gehört dazu:

- Spesenregelung
- Pensum
- Kündigungsfrist
- Anstellungsart
- Ferien
- Firmenfahrzeug
- Konkurrenzverbot
- Arbeitsort

Was nicht explizit geregelt ist, wird in der Regel durch das OR definiert (Minimalregelung). Falls vorhanden, gibt es auch Regelungen durch einen Gesamtarbeitsvertrag (GAV).

Funktionen im Arbeitsvertrag sind verbindlich! Wenn die Funktionen intern ändern, müssen diese im Vertrag angepasst werden.

Konkurrenzverbote sind nicht durchsetzbar, weil sie im Grunde ein Arbeitsverbot darstellen. Arbeitsverbote sind nicht rechters.

Arbeitsverträge sind nicht formgebenden. Ausnahmen bilden hier Lehrverträge oder Personen mit einem Kurzaufenthalt (schriftliche Form). Sondervereinbarungen wie Verlängerung der Probezeit, Lohnverzicht bei Überstunden oder Konkurrenzverbot müssen ebenfalls schriftlich erfolgen.

LOHNMANAGEMENT

LOHNSYSTEME

Lohnklassen werden vor allem bei öffentlichen Arbeitgebern (Polizei, Bund ...) eingesetzt. Sie bieten eine starre Struktur, welche für Klarheit und Gerechtigkeit sorgt. Ein Lohnband hingegen (in der Privatwirtschaft verbreitet) bietet dem Lohnmanagement eine gewisse Flexibilität, wodurch die Löhne individuell an die Leistung der Arbeitnehmer angepasst werden können.

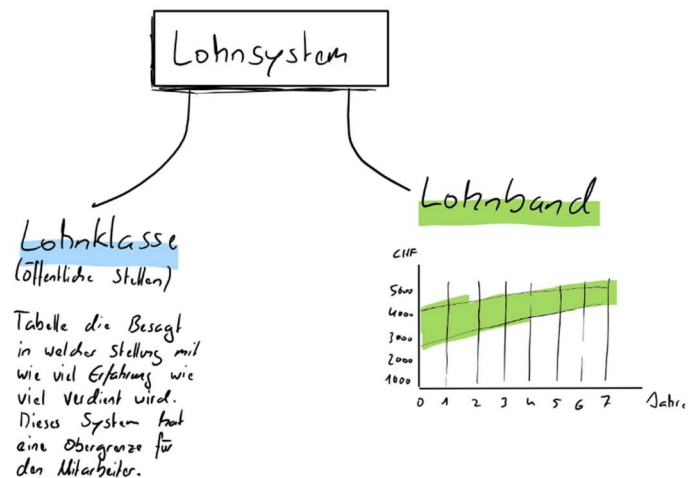


ABBILDUNG 4: LOHNSYSTEME

	Lohnklasse	Lohnband
Definition	Kategorisierung von Arbeitsplätzen nach Qualifikation, Erfahrung und Verantwortung	Ein flexibler Ansatz zur Entlohnung. Löhne für bestimmte Positionen oder Mitarbeiter können innerhalb eines definierten Bandbereichs variieren.
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> Löhne sind mit den verschiedenen Klassen verknüpft. Klare Hierarchie im Bezug auf die Gehälter und Verantwortlichkeiten. 	<ul style="list-style-type: none"> Es gibt einen Mindest- und einen Höchstlohn für bestimmte Positionen. Je nach Leistung des Mitarbeiters unterscheiden sich Gehälter der gleichen Position. Es erlaubt Unternehmen flexibler auf Marktbedingungen zu reagieren.
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> Struktur und Transparenz Kann die Gerechtigkeit bei der Bezahlung fördern. Lohnklassen können die Karriereentwicklung fördern. 	<ul style="list-style-type: none"> Fördert die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens. Gehälter basieren auf der individuellen Leistung und Erfahrung. Anreiz für Mitarbeiter, ihre Leistung zu verbessern.
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> Starre Strukturen machen eine angemessene Honorierung von Leistungen und Beiträgen schwieriger. Es kann schwieriger sein, mit wandelnden Marktbedingungen und Anforderungen Schritt zu halten. 	<ul style="list-style-type: none"> Kann weniger transparent sein, was zu Ungerechtigkeit führen kann. Es erfordert eine genaue Beurteilung, um sicherzustellen, dass die Löhne angemessen sind.

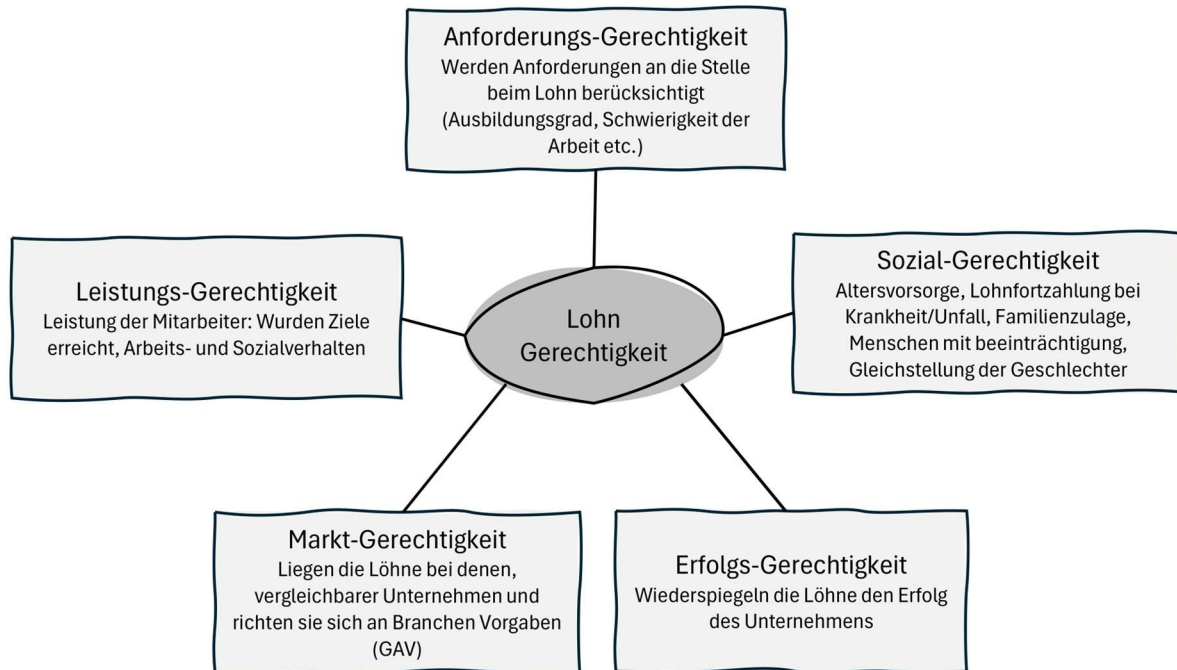
DIE LAMOUR-FORMEL

Die Lamour-Formel wurde entwickelt, um eine faire und transparente Lohnpolitik sicherzustellen. Diese Methode hat sich in der Praxis am besten bewährt. Die Formel kann je nach Branche und Unternehmen variieren.

	Bezeichnung	Instrumente	Bemerkung
L	Leistung	<ul style="list-style-type: none"> • Qualifikationsgespräche • Zielvereinbarungen • Mitarbeiter-Beurteilung 	Die individuelle Leistung des Mitarbeiters ist hier zu bewerten.
A	Anforderung	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsplatzbewertung • Anforderungsprofil 	Es ist festzustellen, ob die Bezahlung der Qualität und Verantwortlichkeit des Mitarbeiters widerspiegelt.
M	Marktkonformität	<ul style="list-style-type: none"> • Lohnempfehlungen Verbände • Statistiken SECO • Lohnvergleiche (intern/extern) • Lohnrechner Internet 	Es ist sicherzustellen, dass die bezahlten Löhne wettbewerbsfähig und marktgerecht sind.
O	Organisationsabsicht	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmenspolitik • Personalpolitik • Lohnpolitik 	Mit dem Lohn soll u.a. das gewünschte Verhalten ausgelöst und die Zielerreichung unterstützt werden.
U	Unternehmensmöglichkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Erfolgsrechnung • Budget • Liquiditätsplanung 	Die wirtschaftliche Lage und die entsprechenden Möglichkeiten müssen bei der Lohnfindung berücksichtigt werden, um das Unternehmen nicht finanziell zu überfordern.
R	Recht und Ethik	<ul style="list-style-type: none"> • GAV, OR, ArG, Gleichstellungsgesetz • Arbeitsvertrag • Lohnempfehlungen • Eigenes Lohnsystem • Eigenes Gewissen 	Die bezahlten Löhne müssen gesetzeskonform sein und mit dem eigenen Gewissen im Einklang stehen.

LOHNGERECHTIGKEIT

Nachfolgend werden die verschiedenen Faktoren der Lohngerechtigkeit erläutert.



SPEZIELLE LOHNFORMEN

Zu den speziellen Lohnformen zählen:

- **Zulagen**: Neben den gesetzlich vorgeschriebenen Zulagen (z. B. Kinder- oder Sonntagszulagen) können auch freiwillige Zulagen bezahlt werden.
- **Naturallohn**: ist als Lohnbestandteil in bestimmten Berufsfeldern üblich (Hotellerie, Gastronomie, Landwirtschaft oder Hausangestellte).
- **Fringe Benefits**: Dankeschön in Form eines zusätzlichen Lohnbestandteils.
- **Cafeteria System**: Mitarbeiter können entsprechend ihrer Bedürfnisse und Präferenzen aus verschiedenen Alternativen der flexiblen Entschädigung auswählen.

FRINGE BENEFITS

Die Fringe Benefits stellen ein Dankeschön in Form eines zusätzlichen Lohnbestandteils an die Belegschaft dar.

Diese haben für beide Seiten einen Steuer-Vorteil: Für den Mitarbeiter ist es ein nicht steuerpflichtiger Lohnbestandteil und für der Arbeitgeber kann die Kosten für die Benefits den Steuern abziehen.

Fringe Benefits können zur Mitarbeiterbindung beitragen und talentierte Fachkräfte anlocken. Außerdem kann das Aufzeigen der Kosten dieser Benefits bei der Lohnverhandlung mit dem Mitarbeiter dem Arbeitgeber in die Karten spielen (siehe Beispiel).

Beispiel

Lohn	7'500.-	
Auto	1'000.-	} Benefits
Telefon	100.-	
Benzin	500.-	
Sonstige	500.-	
	<u>9'600.-</u>	

ABBILDUNG 5: RECHENBEISPIEL - LOHNBESTANDTEIL

Einige Beispiele für Fringe Benefits:

- Treue Bonus
- Kinderbetreuungszulagen
- Mitarbeitervergünstigungen
- Fitness Abo
- Weiterbildungen
- Firmenwagen
- Heiratszulage
- Telefon Abo
- Vorzeitige Pensionierung
- Vaterschaftsurlaub
- Zusatzversicherung
- Bessere Altersvorsorge
- Mitarbeiter Aktienoptionen
- Usw ...

LOHNPOLITIK

Die generellen Ziele der Lohnpolitik sind:

- Leistungsanreize für Mitarbeiter schaffen
- Gute Mitarbeiter halten und gewinnen
- Identifikation mit dem Unternehmen steigern
- Forderungen nach Lohngerechtigkeit erfüllen
- Lohnkosten optimieren

PERSONALPLANUNG

Die Personalplanung ist das **Bindeglied** zwischen strategischem und operativem Personalmanagement. Der benötigte Personalbedarf zur Erreichung der Unternehmensziele wird ermittelt.

Sie hängt mit den übrigen Teilplanungen der Unternehmensplanung eng zusammen. Die Personalplanung umfasst unter anderem:

- Die benötigte Anzahl Mitarbeiter und deren Qualifikationen zur Erreichung der Unternehmensziele in einem gewissen Zeitraum. (**Personalbedarfsplanung**)
- Die optimale Steuerung des vorhandenen Personals. (**Personaleinsatzplanung**)
- Die Ermittlung der Kostenauswirkungen von Personalentscheidungen. (**Personalkostenplanung**)

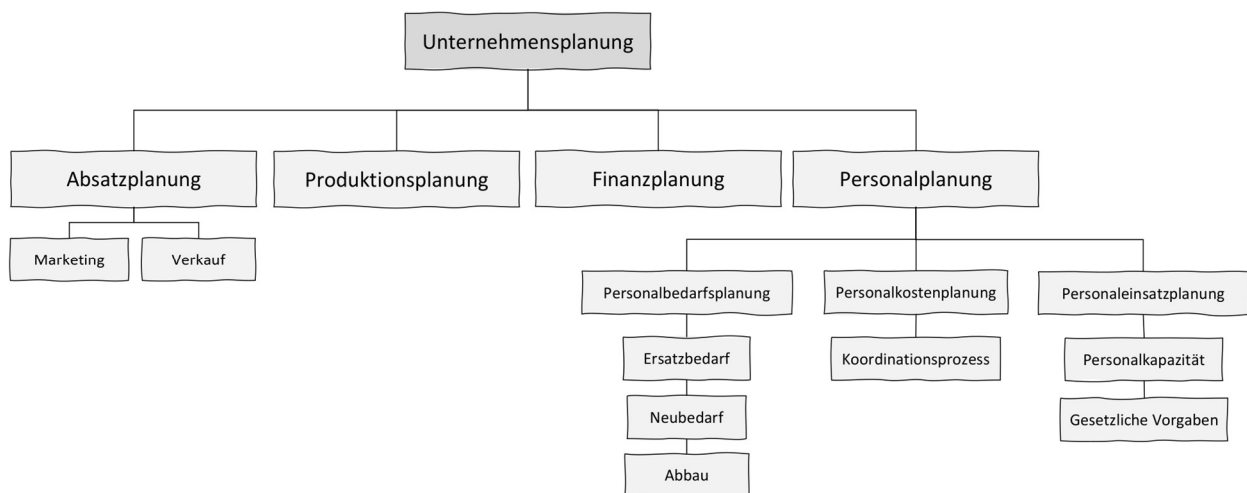


ABBILDUNG 6: PERSONALPLANUNG

Wie jede andere Planung muss die Personalplanung vier Bedingungen erfüllen:

- **Kontinuität:** Laufende und künftige Entwicklungen sind in die Personalplanung einzubeziehen.
- **Plausibilität:** Die Personalplanung ist auf die anderen Teilplanungen abzustimmen.
- **Ganzheitlichkeit:** Das Erreichen des übergeordneten Ziels muss im Auge behalten werden.
- **Veränderungsfähigkeit:** Es muss flexibel agiert werden können um die Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig zu unterstützen.

PERSONALBEDARFSPLANUNG

Es wird ermittelt, wie viele Mitarbeiter mit welcher Qualifikation für die Erfüllung künftiger Aufgaben benötigt werden. Es geht nicht nur um die zahlenmäßige Berechnung, sondern auch um das Festlegen qualitativer Bedarfskriterien.

Ersatzbedarf entsteht durch Kündigungen, Beförderungen oder Pensionierungen.

Neubedarf entsteht aufgrund von veränderten strategischen Unternehmenszielen.

Personalabbau entsteht aufgrund von veränderten strategischen Unternehmenszielen oder durch kurzfristige Notmaßnahmen.

Qualitative und quantitative Personalbedarfsplanung sind in der Praxis nicht zu trennen, daher gleichzeitig auszuführen.

Quantitativer Personalbedarf	Wie hoch ist der Personalbedarf für die verschiedenen Funktionen in den nächsten x Jahren Monaten, Wochen und Tagen? Für welche strategischen wichtigen Stellen (Schlüsselstellen) gibt es in den nächsten x-Jahren welchen Nachfolgebedarf?
Qualitativer Personalbedarf	Welche personelle Ressource benötigen wir, um die Unternehmensziele zu erreichen?

PERSONAL EINSATZPLANUNG

Bei der Einsatzplanung geht es um die **konkrete Nutzung** der vorhandenen Personalkapazitäten, darum, wie das Personal zeitlich an welchem Ort eingesetzt wird.

Gesetzliche Vorgaben wie die Ruhezeiten oder die gesetzlichen Feiertage müssen zwingend eingehalten werden. Geleistete Überzeiten müssen mit einem zeitlichen oder finanziellen Zuschlag abgegolten werden.

Die Einsatzplanung erfolgt kurzfristig und dezentraler als die Bedarfsplanung.

ARBEITSZEITGESTALTUNG

Die Anspruchsgruppen eines Unternehmens haben verschiedene Erwartungen an die Arbeitszeitgestaltung:

Kunden: Wünschen ihren Bedürfnissen entsprechende Ansprechzeiten z. B. möglichst schnelle Beantwortung ihrer Anfrage oder längere Öffnungszeiten.

Mitarbeiter: Wollen möglichst flexible Arbeitszeitleösungen, welche sie an ihre individuellen Bedürfnisse anpassen können.

Kapitalgeber: streben aus wirtschaftlichen Gründen eine optimale zeitliche Auslastung des bestehenden Personals an.

Staat: Legt im ArG und OR verschiedene Bestimmungen zum Schutz des Arbeitnehmers fest, welche eingehalten werden müssen.

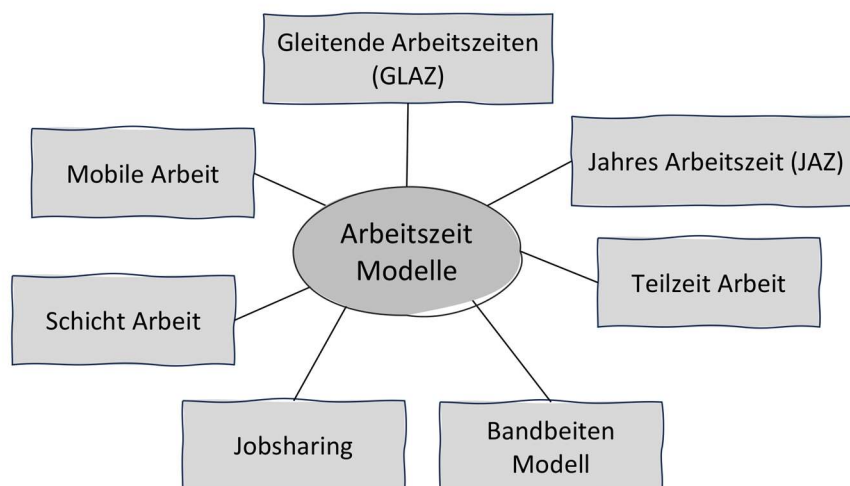


ABBILDUNG 7: FLEXIBLE ARBEITSZEIT MODELLE

Gleitende Arbeitszeiten (GLAZ): Es gibt Wochen-Sollstunden, eine fixe Präsenzzeit und einen Rahmen für den Beginn und das Ende der Arbeitszeit. Die Mitarbeiter können die Arbeitszeit nach eigener Präferenz leisten.

Jahresarbeitszeit (JAZ): Eine jährliche individuelle Soll-Arbeitszeit wird vorgegeben. Diese richtet sich nach der Auftragslage und/oder nach den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeiter.

Teilzeitarbeit: Reduktion der Normalarbeitszeit. Erfordert Anpassungen in der Arbeitsorganisation und erhöhten Koordinationsaufwand.

Kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit (KAPOVAZ): Umstrittene Form der Teilzeitarbeit. Arbeit auf Abruf. Bedingt klare Regelungen, wie die Zeit ohne Einsatz vergütet wird. Mitarbeiter haben das Recht, einen Einsatz abzulehnen.

Bandbreitenmodell: In einem vorgegebenen Rahmen kann wöchentliche Arbeitszeit erhöht oder verringert werden. Daraus ergeben sich entweder Lohnerhöhungen oder -reduktionen.

Jobsharing: Mehrere Mitarbeiter teilen sich eine Vollzeitstelle oder mehrere Teilzeitstellen. Von den Mitarbeitern erfordert das Jobsharing eine gute Planung und Organisation.

Schichtarbeit: Ein traditionelles Modell der Arbeitszeitflexibilisierung. Um Produktionsanlagen optimal auszulasten, wird der Betrieb auf 24 Stunden hochgefahren. Oder es besteht eine Bereitschaftspflicht (z. B. in Spitälern). Mitarbeiter arbeiten jeweils während eines Teils der Betriebszeit (z. B. eine Schicht à 8 Stunden).

Mobile Arbeit: Es wird an externen, beliebigen Orten gearbeitet. Dadurch kann die Arbeitszeit individuell eingeteilt werden. Es kann von zu Hause aus, in Co-Working Spaces oder ortsunabhängig gearbeitet werden.

LEISTUNGSBEURTEILUNG

Die Leistungsbeurteilung durch Zielvereinbarungen dient der Festlegung von Entgelt sowie der Personalentwicklung.

Der **Mitarbeiter** erhält Informationen über seine Leistung. Er erkennt dadurch, wie ihn sein Vorgesetzter einschätzt. Dies ermöglicht dem Mitarbeiter, seine Zukunft im Unternehmen zu planen.

Aus der Leistungsbeurteilung erhält der **Vorgesetzte** Informationen über Stärken und Schwächen der Mitarbeiter. Diese dienen als Anhaltspunkte, um die Leistung seiner Abteilung zu verbessern.

Die **Personalabteilung** erhält Informationen für Beförderung oder Zeugniserteilung der Mitarbeiter.

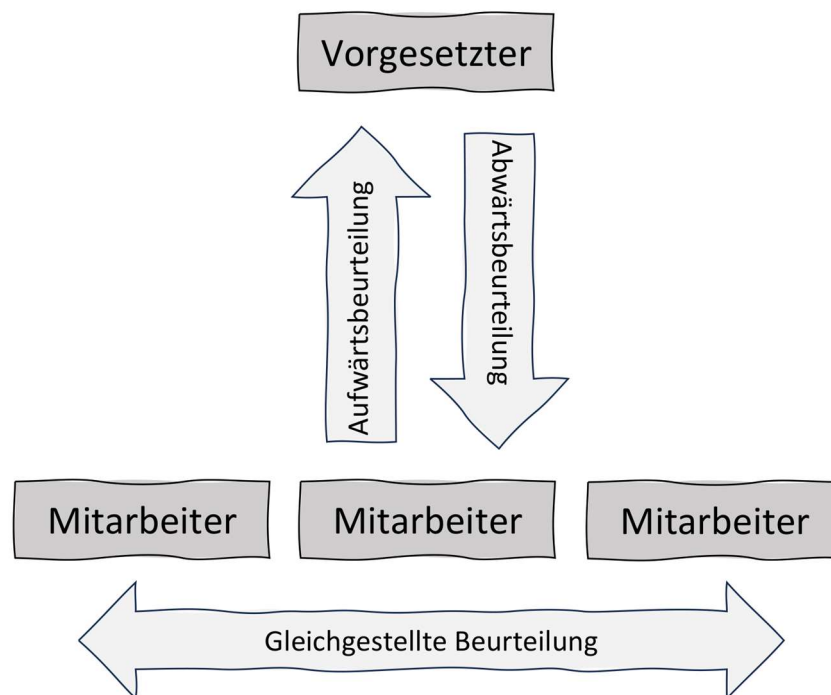


ABBILDUNG 8: METHODEN DER LEISTUNGSBEURTEILUNG

Die fachliche und persönliche Beurteilung eines Mitarbeiters ist besonders sensibel. Die Leistungsbeurteilung kann zur Leistungssteigerung wie auch Arbeitsfreude führen. Demnach kann die Beurteilung auch demotivierend wirken und zu innerer Kündigung führen.

Daher ist es wichtig, dass die Beurteilungsmerkmale systematisch festgehalten, einheitlich und transparent sind.

Die Gewichtung der Kriterien muss für den Mitarbeiter ersichtlich sein. Der Beurteilungszeitraum muss klar festgelegt werden. Die Qualität der Leistungsbeurteilung hängt von weiteren Kriterien ab:

- Sorgfältige Durchführung
- Standardisierte Beurteilungsmethoden
- Persönlicher Eindruck aus dem Dauerverhältnis, Vorgesetzter und Mitarbeiter
- Beurteilungskompetenz des Beurteilers (Dieser muss dafür geschult sein)

Ein Beurteilungsgespräch sollte locker, in einem möglichst angstfreien und entspannten Umfeld stattfinden.

PERSONAL-ENTWICKLUNG

Die Personalentwicklung hat das Ziel, Menschen, Teams und Organisationen dazu zu befähigen, ihre Aufgaben erfolgreich und effizient zu bewältigen und sich neuen Herausforderungen selbstbewusst und motiviert zu stellen.

Das Personal muss dort weiterentwickelt werden, wo es das Unternehmen einsetzen kann. Ansonsten besteht die Gefahr, dass sich der Mitarbeiter «wegentwickelt». Kann ein Mitarbeiter sein neu erlerntes Wissen nicht einsetzen, ist er weg vom Markt.

Ziele der Personalentwicklung	
Aus Unternehmer-Sicht	Aus Mitarbeiter-Sicht
<ul style="list-style-type: none"> - Sicherung des notwendigen Fach- und Führungskräftebestandes - Entwickeln geeigneter Rekrutierungsinstrumente und Karriereangebote. - Erkennen und vorbereiten von Nachwuchs Führungskräften und Spezialisten. - Anpassung an technologische und marktliche Erfordernisse - Verbesserung der Mitarbeiter Motivation - Verbesserung der Leistungsmotivation - Senkung der Fluktuation - Verbesserung der innerbetrieblichen Kooperation und Kommunikation - Größere Unabhängigkeit von externen Arbeitsmärkten 	<ul style="list-style-type: none"> - Verbesserung und Aufrechterhaltung der fachlichen und persönlichen Qualifikation - Bisher ungenutztes Potenzial aktivieren. - Übertragung neuer/erweiterter Aufgaben. - Verbesserung der Karrieremöglichkeiten - Minderung des Risikos des Arbeitsplatzverlustes - Erhöhung des persönlichen Prestiges - Verbesserung der Selbstverwirklichung und Entfaltung der Persönlichkeit

KOMPETENZ-ENTWICKLUNG

Die Kernaufgabe der Personal-Entwicklung ist die Kompetenzentwicklung. Ein Mitarbeiter kommt nur auf einen neuen Stand, wenn fachliche wie auch soziale Kompetenzen gleichermaßen gefördert werden:

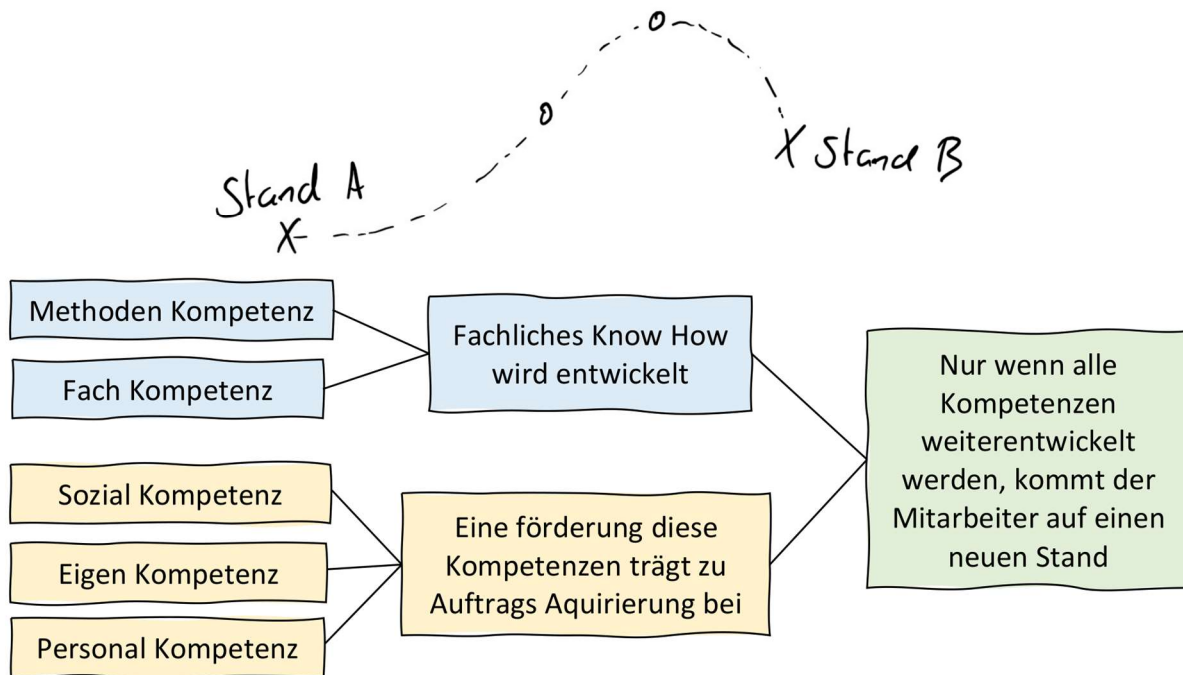


ABBILDUNG 9: WEG DER PERSONAL-ENTWICKLUNG

Fachliche Fähigkeiten und Kognitive Kompetenzen	Soziale Kompetenzen
<ul style="list-style-type: none"> - Berufsspezifisches Wissen und Können - Arbeitstempo - Kostenbewusstsein - Unternehmerisches denken - Planungs- und Ordnungskennntnisse - Kenntnisse zur Qualitätserreichung - Projektmanagement - Handhabung von Werkzeug und Maschinen - Logisches denken - Analytisches denken - Entscheidungskompetenz - Risikokompetenz 	<ul style="list-style-type: none"> - Selbstbewusstsein - Selbstmotivation - Selbstmanagement - Engagement in der Gruppe - Empathie - Führungskompetenz - Qualitätsbewusstsein - Leistungsbereitschaft - Ausdrucksfähigkeit - Fremdsprachen - Innovationsfreude - Kooperationsfähigkeit - Motivationsfähigkeit - Konflikt- und Kritikfähigkeit - Präsentationsfähigkeit - Fairness

BEDARFS-ERFASSUNG

Treten fachliche oder soziale Mängel auf, muss die Ursache gefunden werden, um die passende Entwicklungsmaßnahme anzubieten. Dazu kann sich ein Unternehmen/Vorgesetzter folgende Fragen stellen:

- **Wissen** die Mitarbeiter um was es geht? Sind sie informiert? Haben sie es verstanden?
- **Wollen** die Mitarbeiter? Sind sie motiviert? Was demotiviert sie?
- **Können** die Mitarbeiter das Geforderte leisten? Sind sie genug gut ausgebildet? Haben sie genug Übung?
- **Dürfen** die Mitarbeiter das Geforderte? Sind sie berechtigt? Trauen sie sich, zu handeln?

Übergeordnet hat man sich die Frage zu stellen: «Was hindert unsere Mitarbeiter daran, erfolgreich zu sein?»

PERSONAL ENTWICKLUNGS-KONZEPTE

	Beschreibung	Beispiele
On the Job	Qualifizierungsmaßnahmen am Arbeitsplatz	<ul style="list-style-type: none"> - Jobenlargement: Zusätzliche Aufgaben im bisherigen Aufgabengebiet - Jobenrichment: größerer Entscheidungs- und Kontrollspielraum - Jobrotation: Arbeitsplatz- und Aufgabenwechsel für eine bestimmte Zeitspanne
Into the Job	Vorbereitung auf Übernahme einer neuen Tätigkeit	<ul style="list-style-type: none"> - Einführung von neuen Mitarbeitern - Praktikum in anderen Abteilungen
Near the Job	Arbeitsplatz Nahes Training	<ul style="list-style-type: none"> - Qualitätszyklen, Erfahrungsgruppen zur Verbesserung von Abläufen, Produktion usw.
Parallel to the Job	Beratung und Förderung durch Bezugspersonen	<ul style="list-style-type: none"> - Coaching: situationsbezogene persönliche Beratung - Mentoring: Langfristige persönliche Förderung
Along the Job	Karrierebezogene Entwicklungsmaßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> - Nachwuchsplanung - Systematische Laufbahnplanung - Auslandsentsätze, innerbetriebliche Praktika
Off the Job	Firmeninterne oder -externe Weiterbildung	<ul style="list-style-type: none"> - Fach- und Führungsseminare, Persönlichkeitstrainings usw.
Out of the Job	Vorbereitung auf den Ausstieg	<ul style="list-style-type: none"> - Pensionierung - Outplacement

ERFOLGSKONTROLLE

Die Wirksamkeit der Personal-Entwicklung ist meist nur in längerfristiger Perspektive erkennbar. Um die Nachhaltigkeit der getroffenen Massnahmen feststellen zu können, werden folgende Indikatoren betrachtet:

- Die Fluktuationsquote
- Die Meinung der Mitarbeiter zum Unternehmen (gemessen über jährliche MA-Befragungen)
- Die Loyalität der Mitarbeiter zum Unternehmen (werden Empfehlungen durch MA gemacht)
- Die Zufriedenheit der Mitarbeiter im Bezug auf einzelne Entwicklungsmaßnahmen
- Abweichung zwischen Ist- und Soll-Kompetenzstand der Mitarbeiter (gemessen über eine regelmäßige Einschätzung durch Vorgesetzte)
- Die Kundenzufriedenheit (gemessen über Kundenbefragungen)
- Die Back-up-Quote bezüglich Nachfolgeplanung (gibt es für Schlüsselpositionen einen Ersatz)

ARBEITSZEUGNIS

Der Arbeitnehmer hat **folgende Rechte** (OR 330a) gegenüber dem Arbeitgeber:

- Er kann jederzeit ein Arbeitszeugnis verlangen.
- Das Zeugnis kann während des Arbeitsverhältnisses als Zwischenzeugnis ausgestellt werden.
- Oder erst bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses als Schlusszeugnis
- Die Verjährungsfrist beträgt 10 Jahre und läuft ab der Beendigung des Arbeitsverhältnisses.

Das Vollzeugnis (OR 330a Abs. 1) gibt Auskunft über:

- Art und Dauer des Arbeitsverhältnisses
- Leistungen und Verhalten des Arbeitnehmers

Das Teilzeugnis beschränkt sich auf Dauer und Art des Arbeitsverhältnisses (**OR 330a Abs. 2**).

Formelle Voraussetzungen: Maschinenschrift, Sprachlich Korrekt, Vermittlung eines ordentlichen Eindruckes

Ein **Vollzeugnis** sollte folgendermaßen aufgebaut sein:

- Identität: Arbeitnehmer und -geber
- Dauer des Arbeitsverhältnisses
- Detaillierte Auflistung der wichtigen Funktionen und prägende Tätigkeiten des Arbeitnehmers.
- Aussagekräftige Bewertung der Leistung (Qualitativ und quantitativ)
- Verhalten des Arbeitnehmers.
- Unterschrift und Ausstellungsdatum des Arbeitnehmers

Inhaltliche Voraussetzungen:

- Funktionen, Bewertung und Verhalten sollten in einem ausgeglichenen Umfang umschrieben werden.
- Vollständigkeit (Keiner der oben aufgeführten Punkte darf fehlen)
- Wahrheitsgetreue Aussagen
- Wohlwollende Formulierung, negative Tatsachen dürfen erwähnt werden, sofern sie für die Gesamtbeurteilung des Arbeitnehmers erheblich sind. (Keine isolierten Vorfälle oder unwichtige Kleinigkeiten)
- Zweideutige Formulierungen und Codierungen sind nicht erlaubt.

MUSTER ZEUGNIS

*AlpineDach Spenglerei AG
Musterstraße 123
Musterstadt
[Ort und Datum]*

Arbeitszeugnis

Unternehmen und Arbeitnehmer:

AlpineDach Spenglerei AG ist ein renommiertes Unternehmen, das sich seit über zwei Jahrzehnten der Kunst des Spenglerhandwerks verschrieben hat. Unser Hauptsitz in Musterstadt bietet uns eine ideale Lage in den Bergen, um hochwertige Spenglerarbeiten in alpiner Umgebung zu realisieren. Wir haben uns auf die Verarbeitung verschiedener Materialien wie Kupfer, Zink und Blech spezialisiert und können stolz auf eine beeindruckende Bilanz erfolgreicher Bauprojekte und Kundenzufriedenheit zurückblicken.

Herr Klaus Heinrich, geboren am [Geburtsdatum], ein gebürtiger [Heimatort], war über einen Zeitraum von acht Jahren ein herausragendes Mitglied unseres Teams.

Tätigkeitsbereich:

Klaus Heinrich war in einer Vielzahl von Spenglerprojekten tätig, in denen er seine außerordentlichen Fähigkeiten unter Beweis stellte. Sein Tätigkeitsbereich erstreckte sich über die Planung und Umsetzung von Spenglerarbeiten an verschiedenen Bauprojekten.

Leistungen:

Klaus Heinrichs Leistungen waren stets von außergewöhnlicher Qualität. Er zeichnete sich durch sein handwerkliches Geschick und seine Fachkenntnisse im Umgang mit verschiedenen Materialien und Werkzeugen aus. Seine Arbeit war geprägt von hoher Qualität, Präzision und Zuverlässigkeit.

Verhalten:

Sein Verhalten war stets vorbildlich und von großer Bedeutung für das positive Arbeitsklima in unserem Unternehmen. Er zeigte sich als äußerst teamfähig, kommunikativ und arbeitete kooperativ mit Kollegen, Vorgesetzten und anderen am Bau beteiligten Gewerken zusammen. Klaus Heinrichs Engagement und Professionalität wurden gleichermaßen von seinen Kollegen und Vorgesetzten geschätzt.

Zusammenfassung:

Klaus Heinrich, geboren am [Geburtsdatum], aus [Heimatort], war über acht Jahre eine tragende Säule unserer Spenglerei. Seine außergewöhnlichen Fähigkeiten, seine vorbildliche Arbeitsethik und sein herausragendes Verhalten haben unser Unternehmen und unsere Projekte maßgeblich geprägt. Wir sind dankbar für seine langjährige Mitarbeit und wünschen ihm für seine berufliche Zukunft weiterhin viel Erfolg.

Für AlpineDach Spenglerei AG

[Unterschrift des Arbeitgebers] [Ort und Datum]

PERSONAL-FREISETZUNG

Grundsätzlich gibt es die unten ersichtliche vier Gründe für die Beendigung eines Arbeitsverhältnisses:

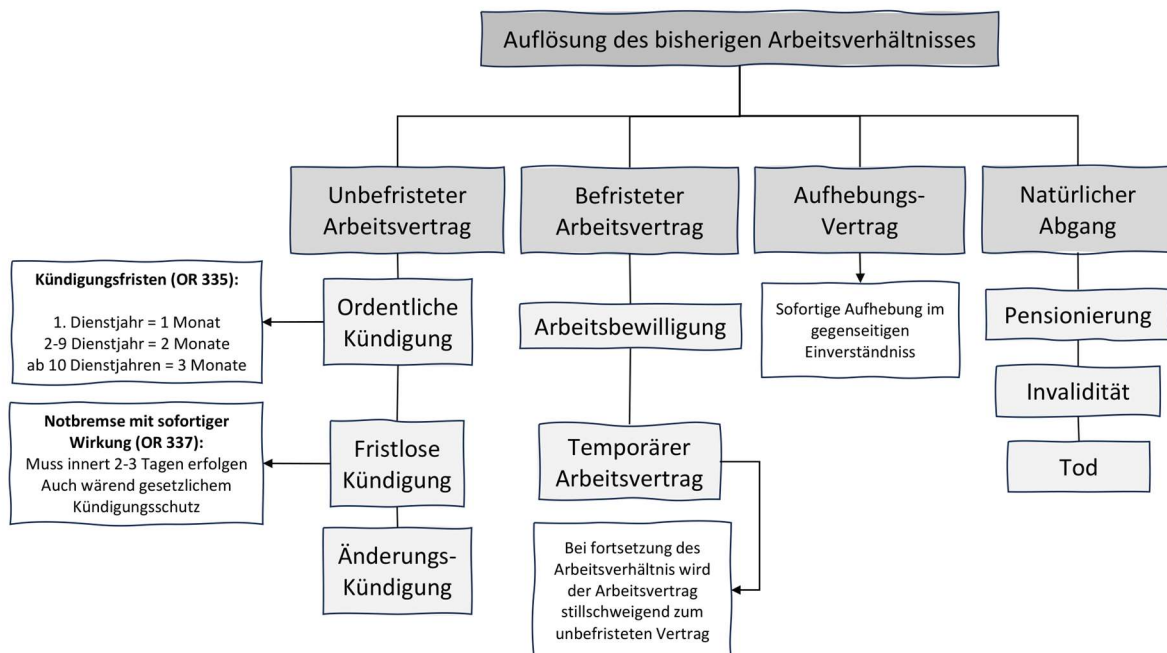


ABBILDUNG 10: GRÜNDE FÜR DIE AUFLÖSUNG EINES ARBEITSVERHÄLTNISSES

MISSBRÄUCLICHE KÜNDIGUNG (OR 336)

Nach OR 336 ist eine Kündigung missbräuchlich:

- Wegen einer Eigenheit der anderen Partei, es sei denn, die Eigenschaft beeinträchtigt die Zusammenarbeit wesentlich.
- Die andere Partei ein verfassungsmäßiges Recht ausübt.
- Die Kündigung ausschließlich der Entstehung von Ansprüchen der anderen Partei ausgesprochen wird.
- Weil die andere Partei nach treu und Glauben Ansprüche aus dem Arbeitsverhältnis geltend macht.
- Weil die andere Partei Militär oder Zivildienst leistet.
- Weil ein Arbeitnehmer eine Gewerkschaft unterstützt.
- Während der Arbeitnehmer gewählter Arbeitnehmervertreter im Unternehmen ist.
- Im Rahmen einer Massenentlassung, ohne dass die Arbeitnehmer konsultiert worden sind.

MASSNAHMEN BEI FREISTELLUNG

Bei der Personalfreistellung ist folgendermaßen vorzugehen:

1. Dokumente prüfen, ist die Kündigung rechtens?
2. Kündigungsschreiben vorbereiten
3. Kündigung aussprechen:
 - Immer zu zweit, es kann zu Handgreiflichkeiten kommen.
 - Nicht um den heißen Brei reden.
 - Direkt aussprechen -> Verdauungsphase -> Wenn nötig Hilfe anbieten (Gesprächsdauer < 30 min)

Der Mitarbeiter kann Druck ausüben:

- Kündigung nicht akzeptieren / unterzeichnen.
- Krankschreiben.
- Eingeschriebene Briefe nicht entgegennehmen.
- Arzt Zeugnis wegen psychischen Problemen
- Usw ...

Will ein Mitarbeiter die Kündigung nicht akzeptieren, ist die Freistellung eine gute Variante, um das oben genannte Verhalten zu unterbinden. Diese wird zusammen vereinbart.

Es ist wichtig, in einem Kündigungsschreiben den Mitarbeiter auf keine Weise zu loben. Dies macht die Kündigung unglaubwürdig und ist für einen Anwalt gefundenes Fressen.

Sollte eine Kündigung missbräuchlich sein, wird der Vertrag trotzdem aufgelöst. In so einem Fall hat der Mitarbeiter jedoch das Recht auf Schadenersatz.

LITERATURVERZEICHNIS

https://de.wikipedia.org/wiki/Employer_Branding

<https://www.kmu.admin.ch/kmu/de/home/praktisches-wissen/personal/arbeitsrecht/vertragliches/arbeitsvertrag.html>

Gehaltsmanagement – KV Luzern - Alexander Gonzalez

<https://de.wikipedia.org/wiki/Personalbeschaffung>

[https://de.wikipedia.org/wiki/Leistungsbeurteilung_\(Personalwesen\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Leistungsbeurteilung_(Personalwesen))

https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Arbeit/Personenfreizugigkeit_Arbeitsbeziehungen/Arbeitsrecht/FAQ_zum_privaten_Arbeitsrecht/arbeitszeugnis.html

<https://de.wikipedia.org/wiki/Personalentwicklung>