

Einführung von Schichtarbeit

Gesetzliche Grundlagen => Arbeitszeitgesetz

Anspruch auf eine **arbeitsmedizinische Untersuchung** alle 3 Jahre

Unter Nachweis von

- gesundheitlichen Gründen
- Kind unter 12 Jahren, das nicht betreut werden kann
- pflegebedürftige Person, die nicht betreut werden kann

Anspruch auf Umsetzung zu einem Tagesarbeitsplatz geltend gemacht werden

AG hat Zeitausgleich oder Entgeldzuschlag zu gewähren

Nutzen für den AG

- mehrschichtige Nutzung von Produktionsmittel
- -größere Auslastung
- höhere Rentabilität
- schnellen kapitalrückfluss zu sicher

Nachteile für den AG

- höheren Krankenstand und Abwesenheitszeit
- höheren Grad an Fluktuation
- Grundsätzlich ist Schichtarbeit durch Zulagen u Freizeitausgleich teurer als Tagarbeit

Überlegungen des AG

Gestaltung von Schichtarbeit

- Alle Betroffene sollen/müssen beteiligt sein
(Unternehmungsleitung, Betriebsarzt, Arbeitnehmer, Betriebsrat)
- Verteilung der Ausgleichstage
(an das Ende des Schichtzyklus oder über den Zyklus verteilt)
- Anzahl und Längen von der Schicht
(geregelt durch Gesetzgebung, oder von der Wochenarbeitszeit zB 35 Std Woche kann zu solchen Konzepten führen. 5x Früh – 5x Spät – 4N Möglich sind aber auch 4 Tage a 9 Std)

Schichtbelegschaft

- Festlegung der betroffenen Arbeitsplätze
- - Berücksichtigung von Abwesenheitszeit

Schichtablösung

- feste oder flexible Ablösezeiten
- nach Aufgabengebiet lange Übergabezeiten zur optimalen Einweisung des Nachfolgenden

Schichteinteilung (Organisation der Schichten)

- permanente Schicht oder Wechselschicht
- muss an Wochenenden und Feiertagen gearbeitet werden
- soll die Anzahl der aufeinanderfolgenden Nachschichten verringert werden
zB 5 x Spät – 3 x Nacht – 5 Früh – 2 x Nacht

Einführung von Schichtarbeit

Die Auswirkungen der Schichtarbeit auf den AN

Beschränkt die Teilnahme am sozialen und kulturellen Leben wie

- Gewerkschaften
- Berufsorganisation
- Politische Parteien
- Bildungsveranstaltungen
- Theater, Kino, Sport
- verstärkt die gesellschaftliche Isolation
- Kontakt zu Freunden und Verwandten ist schwer aufrechtzuerhalten
- Braucht ein höheres Organisationstalent
(Zubereiten von Mahlzeiten, Aufrechterhaltung von Ruhe, Planung von Familienunternehmungen
allg. die Freizeitbeschäftigung)
- Ehefrau hat mehr Verantwortung in der Kindererziehung
- Die Kommunikation zw Mann und Frau ist beeindrächtigt
(Beziehung wird in Mitleidenschaft gezogen, höhere Scheidungsrate)

Anerkannte Medizinische Erkrankungen für den Schichtarbeiter

- Reaktionszeit wird vermindert
- Konzentrationsvermögen wird beeindrächtigt
- Magen-Darm-Funktionsstörungen
- Schlafstörungen
- Nervöse Störungen (Müdigkeit, Ruhelosigkeit, Reizbarkeit, Kopfschmerzen, Schlechte Laune)

Gründe die von Schichtarbeitern für Schichtarbeit genannt werden

- Höherer Verdienst
- Wenig Beschäftigungsalternativen
- Höhere Planungssicherheit(keine Überstunden/ geregeltes System)
- Mehr Zeit für Freizeitaktivitäten

Methoden und Probleme bei der Einführung

Zulagen erhöhen die Bereitschaft zur Schichtarbeit verhindert nicht die Probleme
Gründe für unerwünschte Faktoren werden abgebaut durch Planung von

- Arbeitszeit
- Arbeitsorganisation
- Schichtwechselsysteme
- Anzahl und Längen der Schichten

Konssequenzen von unerwünschten Faktoren abbauen durch z.b.

- anbieten von Weiterbildungsmöglichkeiten für Schicht und Normal beschäftigte

Psychologische Folgen unerwünschter Faktoren ausgleichen durch

- Aufwerten des Arbeitsstatus
- Massnahmen zur Verbesserung der Identifizierung mit dem Unternehmen

7. Arbeitspläne

7.1. Quellen von Arbeitsplänen

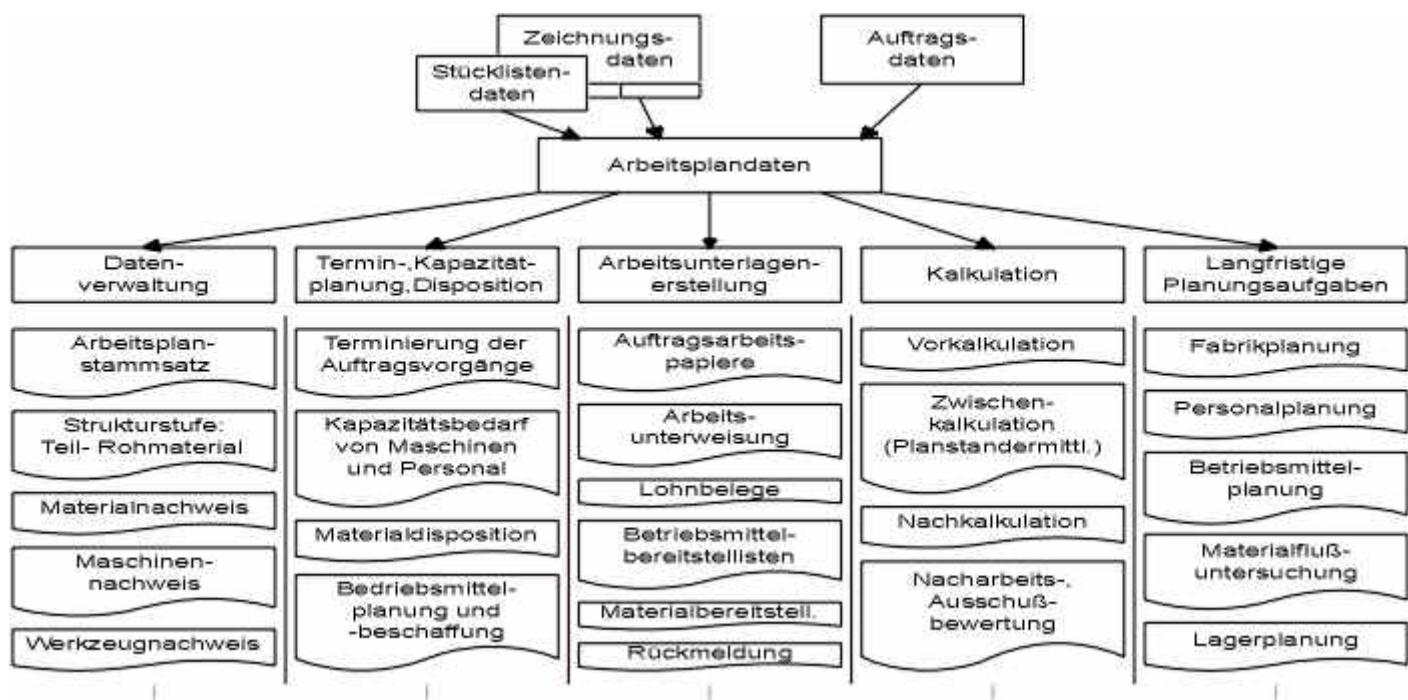
Um einen Arbeitsplan (Anlagen, Seite 40 - 44) erstellen zu können werden aus verschiedenen Unterlagen Informationen gesammelt. Die technische Zeichnung ist die Darstellung des Erzeugnisses, mit deren Hilfe man sich ein Bild über das herzustellende Teil verschaffen kann. An Hand der Stücklisten kann man die Struktur des Produkts erkennen. Man sieht welche Teile für mögliche Untergruppen benötigt werden, die wiederum für das Enderzeugnis gebraucht werden.

Weitere Angaben kann der Betriebsmitteldatei entnommen werden. Sie gibt Auskunft über die zur Verfügung stehenden Betriebsmittel und Arbeitskräfte.

Unter Berücksichtigung von Erholzeiten und Rüstzeiten wird mit Hilfe der Zeitaufnahmen aus dem Arbeitsstudium die Zeit für die Herstellung des Produkts ermittelt.

7.2. Aufgaben des Arbeitsplans

Durch den Arbeitsplan wird der gesamte Produktionsablauf gegliedert und lässt sich folglich besser organisieren. Da er zudem die Ausführungszeiten festlegt, werden Kalkulationen, Kapazitätsplanung, Terminplanungen und eine Erstellung von Auftragsbelegen ermöglicht.



Verwendung von Arbeitsplandaten in den verschiedenen Aufgabenbereichen [WIE, 1986]

7.3. Aufbau der Arbeitspläne

Den Aufbau des Arbeitsplans kann man in mehrere Blöcke aufteilen. Er besteht aus einer Kopfzeile, einem Hauptteil und einer Fußzeile.

Die Kopfzeile kann noch mal aufgegliedert werden. Sie besteht aus den Angaben zum gesamten Arbeitsplan und der Beschreibung des Werkstücks.

Die Angaben zum Arbeitsplan sind z.B.: Auftragsmenge, Menge je Los, Los-Nummer und Auftragsnummer.

Die Daten zur Beschreibung des Werkstücks sind Informationen über den Zustand vor und nach der Fertigung. Sie beinhalten unter anderem Ausgangsmaterial, Zeichnungsnummer, Bezeichnung des Arbeitsgegenstands, Ausgangsmaß und Gewicht.

Der Hauptteil umfaßt die Arbeitsvorgang abhängigen Daten. Hier werden die laufenden Nummern mit der Kurzbezeichnung des Arbeitsganges aufgelistet. Weitere Angaben sind die einzusetzenden Betriebsmittel, die benötigten Werkzeuge und Vorrichtungen für den entsprechenden Vorgang. Außerdem werden die Rüstzeiten, die Vorgabezeiten und die Lohngruppe für den Arbeitsgang aufgeführt.

In der Fußzeile werden Angaben über Ersteller, Erstellungsdatum, Prüfer, Arbeitsplannummer, Gültigkeit und Kostenträger gemacht.

7.4. Arbeitsplantypen

Da es keine allgemeingültige Arbeitspläne gibt, werden diese betriebsspezifisch erstellt. Es existieren folglich eine Vielzahl von Arbeitsplantypen. Zu erwähnen sind z.B. der Einzelarbeitsplan und der Varianten-/Standardarbeitsplan.

Bei einem Einzelarbeitsplan, der überwiegend bei der Einzelfertigung angewandt wird, werden die Arbeitsfolgen linear aneinander gereiht. Es besteht eine eindeutige Zuordnung zu einer Sachnummer.

Der Variantenarbeitsplan wird, wie es seine Benennung schon vermuten läßt, bei variantenreichen Produktionen angewandt. Hierbei handelt es sich um einen auftragsneutralen Plan, auf den später noch genauer eingegangen wird. Der Arbeitsplan beruht auf Standard-Arbeitsfolgen. Je nach Variante treten Unterschiede in der Sachnummer auf.

7.5. Inhalt des Arbeitsplans

Die Daten eines Arbeitsplan, wie sie im Punkt 7.3 erwähnt wurden, hängen noch davon ab, ob es sich um einen auftragsneutralen - oder einen auftragsabhängigen Arbeitsplan handelt.

Der Unterschied besteht in erster Linie darin, daß beim auftragsabhängigen Arbeitsplan Angaben zum Auftrag, der Menge und die Termine gemacht werden.

Dies sind Informationen die bei einem auftragsunabhängigen Arbeitsplan noch gar nicht gemacht werden können.

7.6. Arbeitsplankurztext

Der Arbeitsplankurztext (Anlagen, Seite 44) dient der Arbeitsvorbereitung, um sich einen kurzen Überblick über Arbeitsschritte, die für die Fertigung eines Erzeugnisses notwendig sind, zu verschaffen. Auf weitere Angaben werden bei dieser Kurzinformation verzichtet, da sie einen größeren Schreibaufwand bedeuten würden.

Um mehr Informationen zur Herstellung eines Produkts zu erlangen, müßte man dann auf den Arbeitsplanlangtext zurückgreifen.

7.7. Anwendungsbeispiel

Im Anwendungsbeispiel (Anlagen, Seite 42 + 43) handelt es sich um einen auftragsunabhängigen Arbeitsplan. Es werden keine Angaben, wie Auftragsmenge, Losgröße, Los-Nummer oder Auftragsnummer gemacht.

In der Kopfzeile werden Angaben über das Material, die Bezeichnung des Arbeitsgegenstandes und das Ausgangsmaß gemacht. Das Ausgangsmaß kann angegeben werden, da von einer Stangenfertigung ausgegangen werden kann. Über die Menge hingegen können beim auftragsneutralen Arbeitsplan keine Informationen gemacht werden. Die Nummer für die Teilefamilie wurde willkürlich festgelegt. Die gesamte Produktion im Fertigungslabor dürfte allerdings nicht so groß sein, daß eine dreistellige Nummer für 999 Teilefamilien nicht ausreichen würde.

Die Sachnummer des Arbeitsplans sollte mit der Nummer des Gegenstands und des Teilestammsatzes identisch sein. Andernfalls muß ein Verweis zwischen dem Teilestammsatz und dem oder den zugehörigen Arbeitsplänen vorgenommen werden. [WIE, 1986]

Aus diesem Grund wurde die Zeichnungsnummer für die Sachnummer übernommen.

Die beiden Arbeitspläne sind für die Fertigung der gleichen Variante des Zwischenstücks. Sie unterscheiden sich in den Bearbeitungsverfahren und somit in den Arbeitsvorgängen.

Entsprechend der Reihenfolge der Bearbeitung wurden den Vorgangs-Nummern die Vorgangs-Familie zugeordnet. Die Nummern der Vorgangsfamilie und die des Betriebsmittels wurden erfunden. Dem Arbeitsplatz hingegen wurde die, für die Fertigung geeignete, Maschine mit deren Maschinen-Nummer zugeordnet. Weitere Daten im Hauptteil des Arbeitsplans sind die Vorgabezeiten.

Die Bezeichnung "ZE" steht für Zeiteinheit. Im Beispielarbeitsplan wurde hier die Eins eingetragen und bedeutet: Zeitangabe in Minuten.

"ZM" ist die Zeitermittlungsmethode. Die geschätzten Zeiten wurde mit der "Eins" belegt. Die "Zwei" steht im Beispiel für eine errechnete Zeit, wie z.B. bei der Bearbeitung auf der Index.

Die in "ZM" und "ZE" eingesetzten Zahlen sind im Anwendungsbeispiel willkürlich festgelegt worden. In der Praxis sollten jedoch vordefinierte Vermerke verwendet werden.

Als Abkürzung für die Lohngruppe verwendet man "LG".

Beim Erstellen des Arbeitsplanes wurde davon ausgegangen, daß die verschiedenen Arbeitsschritte von unterschiedlichen Arbeitern ausgeführt werden. Da das Trennsägen oder das Abliefern ans Lager, im Vergleich zum Drehen, keine hochqualifizierten Mitarbeiter benötigt, werden für diese Arbeitsgänge Arbeiter der Lohngruppe 5 vorgesehen. Da die Anforderungen beim Drehen, beim Fräsen und bei der Endkontrolle höher sind, werden dem zu Folge nach Mitarbeiter der Lohngruppe 7 einkalkuliert.

In der Fußzeile des Arbeitsplans wird Auskunft über den Ersteller und das Erstellungsdatum gemacht.

Außerdem wurden im Anwendungsbeispiel ein Blockdiagramm (Anlagen, Seite 40 + 41) für Variantenarbeitspläne erstellt. Hierbei wurden die einzelnen Arbeitsschritte bis zum Entstehen des Enderzeugnisses dargestellt. Die farbig umrahmten Blöcke kennzeichnen einen Vorgang, der auf einer Maschine bearbeitet wird und sinnvoller Weise nicht getrennt werden sollte. Dieser Arbeitsschritt wurde im Beispiel aufgeteilt, um die verschiedenen Varianten des Zwischenstücks hervorheben zu können.

7.8. Zeiten

Um die Zeiten für den Arbeitsplan zu bestimmen, gibt es verschiedene Zeitermittlungsverfahren.

In den Beispiel-Arbeitsplänen wurden nur Rüstzeiten, Nebenzeiten und Hauptzeiten berücksichtigt. In den meisten Fällen wurden diese Zeiten aus den Erfahrungswerten ermittelt.

Die Bearbeitungszeit, also Haupt- und Nebenzeit beim Fertigungsschritt auf der Index wurde allerdings errechnet.

Dabei wurde folgendes berücksichtigt:

Rüstzeiten:

Es wurde davon ausgegangen, daß ein CNC-Programm bereits vorhanden ist, die Werkzeuge vorher vermessen wurden und der Werkstoff bereitgestellt wird. Das Schreiben eines CNC-Programms für das Zwischenstück würde eine Stunde und der Testlauf 15 Minuten zusätzlich beanspruchen. Weitere Rüstzeiten sind notwendig, wenn die zweite Seite bearbeitet werden muß, da die Maschine hierfür auf eine andere Spannzange umgerüstet werden muß.

Die Werkzeugvoreinstellung erfolgt mit Hilfe eines Werkzeug- und eines Maschineneinrichteblattes.

Fertigungszeiten:

Bei den Fertigungszeiten entstehen Nebenzeiten. Sie beinhalten unter anderem den Werkzeugwechsel die An-, und Wegfahrbewegung im Eilgang. Bei den Verfahrbewegungen wurde berücksichtigt, ob sie parallel oder rechtwinklig erfolgen und ein Sicherheitsabstand vor dem Werkstück eingehalten werden muß. Im Anwendungsbeispiel treten außerdem noch Nebenzeiten auf, wenn nach dem Abstechen die Zange automatisch vorgezogen wird und für den Abstechvorgang die Auffangschale an- und weggefahren werden muß. Diese zusätzlichen Nebenzeiten sind nicht als Nachteil zu betrachten, da sie bei manueller Vorgehensweise mehr Zeit in Anspruch nehmen würden.

Für das Endgraten und Reinigen sind keine weiteren Zeiten vorgesehen, da davon ausgegangen werden kann, daß dies parallel zur automatischen Bearbeitung geschieht.

Bei den Bearbeitungszeiten wurden, je nach Bearbeitung, Bearbeitungslänge (mit Sicherheitsabstand und möglichem Überlauf), Drehzahl, Vorschubsgeschwindigkeit, Entspanen, Zyklen und Anzahl der Schnitte berücksichtigt.

Beispiel: Innendrehen

Hierfür sind zwei Schnitte notwendig. Das An- und Wegfahren muß Rechtwinklig erfolgen.

Verfahrbewegungen: Eilgang: 7000 mm/min

Verfahrweg: 200 mm + 100 mm = 300 mm

$$\text{Zeit : } t_e = 2 * \frac{300 \text{ mm}}{7000 \text{ mm/min}} = 0,08 \text{ min}$$

Werkzeugwechsel (da es 14 Stationen gibt ist die Zeit, je nach Station auf die gewechselt werden muß, unterschiedlich):

1. Station: 0,5 sec

7. Station: 1,1 sec

Zeit: $t_e = 0,8 \text{ sec} = \underline{0,013 \text{ min}}$

Bearbeitung: Bearbeitungslänge (mit Sicherheitsabstand, Überlauf und Radius): 37 mm

Drehzahl (da Drehzahlbegrenzung): 5000 Umdrehungen/min

Vorschub: 0,1 mm/Umdrehung

$$\text{Zeit : } t_e = 2 * \frac{37 \text{ mm}}{0,1 \text{ mm/Umdrehung} * 5000 \text{ Umdrehungen/min}} = 0,148 \text{ min}$$

Zusätzliches Zurückfahren (da es zwei Bearbeitungsschritte sind):

$$Zeit : t_e = \frac{37 \text{ mm}}{7000 \text{ mm/min}} = 0,005 \text{ min}$$

Gesamtzeit Innendrehen: $t_e = 0,246 \text{ min} = \underline{\underline{14,76 \text{ sec}}}$

Der Begriff der Handlungskompetenz

Unter Handlungskompetenz wird die Fähigkeit und Bereitschaft des Menschen verstanden, in beruflichen und außerberuflichen Situationen problemorientiert und sachgerecht durchdacht sowie in individueller Verantwortung auch gegenüber den Interessen der Gesellschaft zu handeln.

Sie gründet sich auf den folgenden (Einzel-)Kompetenzen:

Fachkompetenz:

Hiermit bezeichnet man die Fähigkeit und Bereitschaft, berufliche Aufgaben und Problemstellungen fachgerecht und methodengeleitet, selbstständig zu bearbeiten sowie das Ergebnis zu beurteilen. Hierzu gehören übergreifende Qualifikationen, wie analytisches, abstrahierendes und integrierendes Denken neben erkennen von System- und Prozesszusammenhängen.

Humankompetenz (auch Individual- oder Personenkompetenz genannt):

Hiermit bezeichnet man die emanzipatorischen Fähigkeit und Bereitschaft des Menschen, als Individuum die Anforderungen, Entwicklungschancen und Einschränkungen in Beruf, Familie und öffentlichem Leben zu klären, zu durchdenken und zu beurteilen, eigene Begabungen zu entfalten sowie Lebenspläne zu fassen und fortzuentwickeln. Hierzu gehören insbesondere die Entwicklung eigener Wertvorstellungen und die selbstbestimmte Bindung an Werte.

Sozialkompetenz:

Hiermit bezeichnet man die Fähigkeit und Bereitschaft, sich mit anderen rational und verantwortungsbewusst auseinanderzusetzen und zu verständigen. Hierzu gehören insbesondere soziale Verantwortung und Solidarität sowie die Bereitschaft zur Mitwirkung und Mitbestimmung.

Oft wird auch noch die **Methodenkompetenz** hinzugefügt.

Hiermit bezeichnet man die Fähigkeit und Bereitschaft, sich neue grundlegende Lern- und Arbeitstechniken anzueignen.

Personalführung

Personalauswahl

Einteilung in drei Themenkreise:

- Analyse von Bewerbungsunterlagen
- Durchführung von Auswahlgesprächen
- Erstellen des Arbeitsvertrages

Ziel der Personalauswahl

Auf rationellem Weg den richtigen Kandidaten finden:

- Der möglichst schnell die geforderte Leistung bringt
- Der in die Gruppe des Unternehmens passt

Abhängig ist es von:

- Können (Fachliche Eigenschaften)
- Wollen (Motive, Antrieb, Engagement) des Bewerbers

Empfehlung:

- Beim Können des Bewerbers „bewusst“ gewisse Kompromisse eingehen
- Beim Wollen sollte man möglichst keine Kompromisse eingehen

Warum ist es so entscheidend, den richtigen Kandidaten für eine bestimmte Position zu finden ?

Fehler in der Personalführung führen zu:

- Mehr Geldkosten
- Erheblichen Zeitverlust

Generelle Probleme bei der Auswahl von Bewerbern:

- Es gibt nicht den idealen Kandidaten

Die Frage, die gestellt werden muss, lautet folglich:

- Wo können oder müssen Kompromisse eingegangen werden ?

Wie kann man eine gewisse Objektivität erreichen ?

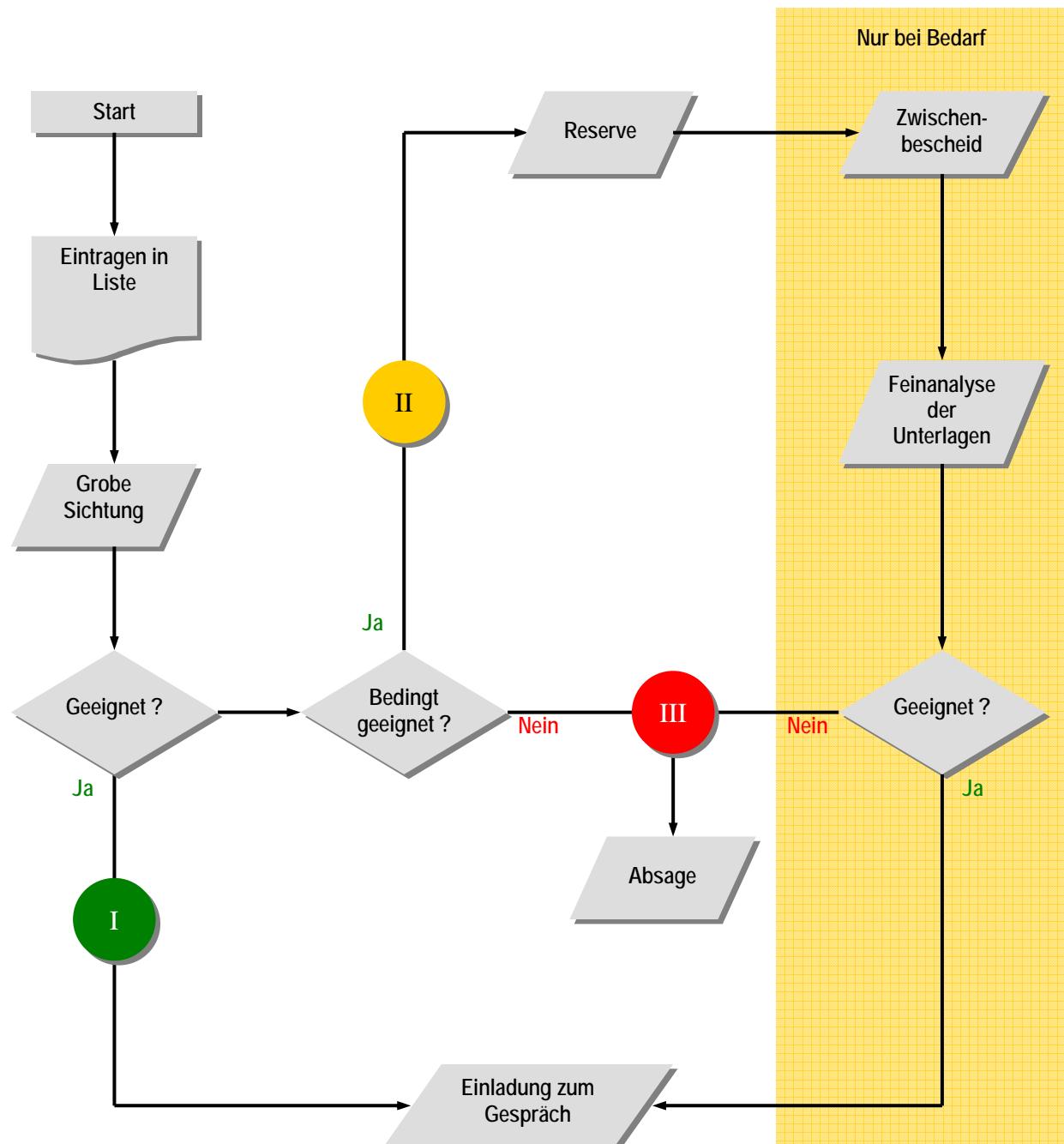
- Das Anforderungsprofil ist der Maßstab der Auswahl

Personalauswahl

Es werden drei Gruppen gebildet:

- I. **Zum Gespräch geeignet**
Die Einladung zum persönlichen Gespräch
- II. **Reserve**
Erhalten einen Zwischenbescheid
- III. **Nicht geeignet**
Unterlagen werden zurückgeschickt

Mögliche Bearbeitungsschritte



Anforderungsprofil:

Das Anforderungsprofil legt die fachlichen Anforderungen und die pers. Eigenschaften und Fähigkeiten sowie deren Ausprägungen fest.

Dabei werden in der Regel harte Mussanforderungen und weiche Wunschanforderungen unterschieden. Erstere werden für die Vorauswahl der Bewerber eingesetzt. Die weichen Faktoren sind für die Endphase interessant.

Auswahl der Anforderungskriterien sind:

1. Anforderungsmerkmale müssen aussagekräftig sein.
2. Sie müssen eindeutig voneinander abgrenzbar sein
3. Sie dürfen nur Anforderungsmerkmale aufgenommen werden, die mit dem Arbeitsplatz und dem dort ausgeübten Tätigkeiten einem Zusammenhang stehen.
4. Die Anzahl der Anforderungsmerkmale muss begrenzt sein. Man unterscheidet MUSS-(notwendige) und KANN-(wünschenswerte)Anforderungsprofile

Beispiele für Anforderungsprofile:

- Stellenkennzeichnende Merkmale (Stellenbezeichnung, Stellennummer, Abteilungen, Hauptaufgabe)
- Allgemeine Merkmale (Geschlecht, Alter, Nationalität, Gesundheitszustand, Mobilität)
- Kenntnismerkmale (Ausbildungsvoraussetzungen z.B. Schulbildung, Stellenbezogene Fachkenntnisse, Berufserfahrung, Produkt- und Branchenkenntnisse)
- Körperliche Anforderungen (Lärm, Geruch, körperlich schwere Tätigkeiten, stehende oder sitzende Tätigkeit, Bilschirmarbeitsplatz)
- Persönlichkeitsmerkmale (geistige Anforderungen, Arbeitsverhalten, soziales Verhalten, Führungsverhalten)

Anforderungsmerkmale sind z.B.

- Fachwissen
- Qualität der Arbeit
- Einteilung der Arbeit
- Selbstständigkeit
- Belastbarkeit
- Initiative
- Informationsverhalten
- Verhandlungsgeschick
- Strategisches handeln
- Kostenbewusstsein
- Planen- Organisieren
- Delegieren
- Motivieren
- Konfliktbewältigung

Näheres siehe:

- Skript Personalführung S. 12 – 15
- Personalwirtschaft Ollfert Seite 433 und 437 (enthält Anforderungsprofil eines Industriemeisters und Mitarbeiter)

Stellenbeschreibung:

Die Sb. zeigt die wesentlichen Inhalte und Merkmale einer Stelle auf.

Eine Sb. Ist eine verbindliche in schriftlicher Form abgefasste Zusammenfassung aller wesentlichen Merkmale einer Stelle.

Sie liefert neben Hinweisen die Einordnung der Stelle in die Organisationsstruktur umfassende Angaben über die Stellenziele und die Aufgaben, Rechte und Pflichten des Stelleninhabers.

Aufbaustruktur einer Stellenbeschreibung:

1. Kerninformationen:

- Stellenbezeichnung, Stellennummer
- Einordnung der Stelle in der Unternehmensorganisation (Leitungsbereich, Unterstellungsverhältnissen, nachgeordnete Stellen, Abteilung)
- Regelung der Stellvertretung (zweiseitig)
- Zielsetzung/Hauptaufgaben der Stelle
- Aufgaben, Kompetenzen und Pflichten des Stelleninhabers
- Sachlich, Organisatorische Angaben

2. Die Ergänzende Information

- Anforderungen an den Stelleninhaber (Schulbildung, Berufserfahrung, soziale Kenntnisse)
- Maßstäbe zur Leistungsbeurteilung des Stelleninhabers
- Spezielle Kompetenzen des Stelleninhabers
- Informationsbezeichnungen (Berichtswesen, Information- und Kommunikationsablauf)
- Name des derzeitigen Stelleninhabers

Die Stellenbeschreibung, dient vor allem:

- Der Personalbeschaffungsplanung
- Der Personalentwicklungsplanung
- Dem MA bei seiner Arbeitsausübung
- Der Abgrenzung von Kompetenzen
- Der Einstufung von Stellen
- Der Grundlage zur Beurteilung

Stellenbeschreibungen müssen aktuell sein, das setzt voraus, das:

- Regelmäßige Überprüfungen stattfinden
- Sich die Inhalte auf wesentliche Zusammenhänge beschränken

Interne Personalbeschaffung:

Als interne Beschaffungswege sollen unterschieden werden:

- Innerbetriebliche Stellenausschreibung
- Personalentwicklung
- Versetzung
- Mehrarbeit
- Urlaubsverschiebung

Vorteile:

- Eröffnung von Aufstiegschancen der vorhanden MA
- Geringere Personalbeschaffungskosten
- MA mit Betriebskenntniss
- Risiko von Fehlbesetzungen wird minimiert, da die stärken und Schwächen der MA bekannt sind (Leistungsbeurteilung)
- Einhaltung des Entgeltniveaus
- Schnelle Stellenbesetzungsmöglichkeit
- Eröffnung von Anfangsstellen von Nachwuchskräften
- Transparente Personalpolitik

Nachteile:

- Weniger Auswahlmöglichkeit
- Hohe Weiterbildungskosten
- Gefahr von Betriebsblindheit
- Enttäuschungen sind nicht immer auszuschliessen, wenn interne Bewerbungen einzelner MA abgelehnt werden.
- Beförderung um des lieben Frieden Willen
- Personalbedarf wird nur Qualitativ gedeckt, bei den abgebenden Stellen entsteht neuer Bedarf

Personalwirtschaft Olfert Seite 117 bis 124

Externe Personalbeschaffung:

Folgende externe Beschaffungswege sollen unterschieden werden:

- Arbeitsverwaltung
- Private Arbeitsvermittlung
- Stellenanzeige
- Personalberater
- Personalleasing
- Internet

Vorteile:

- Grosse Auswahlmöglichkeit
- Verwendbarkeit von externen Bewerberkenntnissen und Erfahrungen neue Impulse möglich
- Keine personelle Abhängigkeiten
- Keine Betriebsblindheit
- Keine Verstrickungen in früheren Entscheidungen

Nachteile:

- Demotivation bei interne Interessenten
- Erhöhte Fluktuation möglich
- Beeinträchtigung des Betriebsklima möglich
- Hoher Zeitaufwand
- Hohe Kosten
- Höhere Gehaltsforderungen als bei internen Bewerbern möglich
- Bewerber kennt Unternehmen nicht und umgekehrt

Personalwirtschaft Olfert ab Seite 124

Personalbildung-Handlungskompetenz

Ziel der Personalbildung ist es vor allem Handlungskompetenz zu vermitteln.

Sie setzt sich zusammen aus:

1. Soziale Kompetenz:

- Effizienter Umgang mit Konflikten
- Wirksam Kommunizieren und Zusammenarbeiten

2. Fachliche Kompetenz

- Fachliche Fähigkeiten und Fertigkeiten
- Fachliche Kenntnisse für beruflichen Aufbau

3. Methodische Kompetenz

- Informationen beschaffen und Verwenden
- Lösungen für anstehende Probleme eigenständig finden siehe Olfert BW Seite 420

Träger der Personalbildung sind:

Unternehmensleitung

Personalabteilung

Vorgesetzte

Mitarbeiter

Der Betriebsrat ist kein Träger der Personalbildung aber beteiligt