

Teil D

Informationssysteme der Personalwirtschaft



Januar 2011



Inhaltsverzeichnis

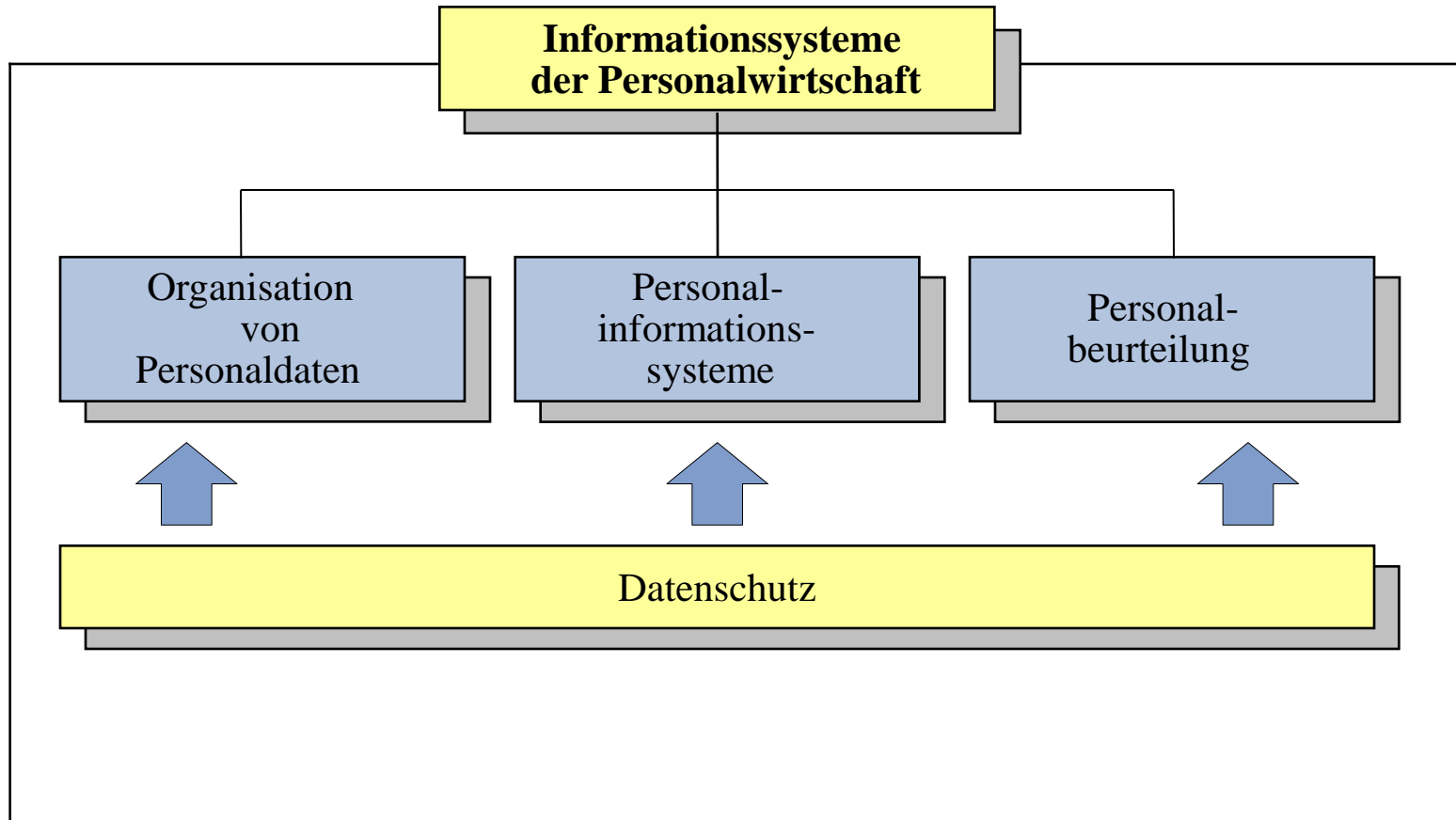
- 1. Grundlagen**
- 2. Organisation von Personaldaten**
- 3. Personalinformationssysteme (PIS)**
- 4. Personalbeurteilung**
- 5. Arbeitszeugnis**
- 6. Datenschutz von Personaldaten**

1. Grundlagen

- 1.1 Personaldaten im Unternehmen
- 1.2 Begriffsbestimmung Personalinformationssystem
- 1.3 Aufgaben der Personaldatenverarbeitung
- 1.4 Ziele der Personaldatenverarbeitung



Informationssysteme der Personalwirtschaft



S. 655 Abb. 1

Jung, Hans: Personalwirtschaft, 9. Aufl., München 2010.

© Oldenbourg Wissenschaftsverlag



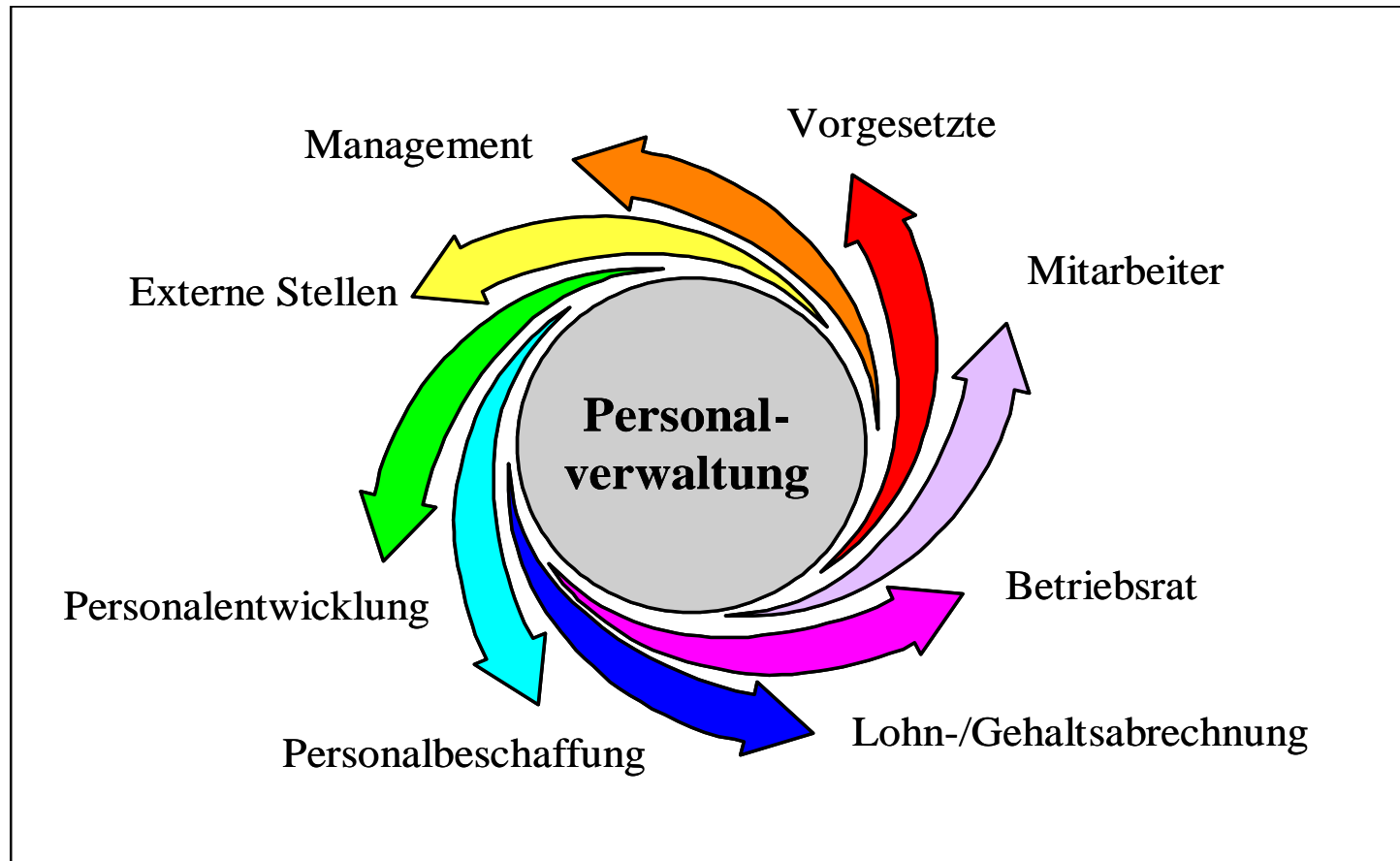
Zu den **praktischen Verwaltungsaufgaben** der Personalverwaltung gehören:

- das Erstellen der **Entgeltabrechnungen**,
- die Auszahlung von **Gehalts- und Lohnzulagen**,
- die Be- und Verrechnung von **Unfallversicherungs- und Rentenabzügen**,
- das Erstellen von **Betriebsstatistiken**, z.B. in Form von Betriebszählungen und Erhebungsbögen sowie
- das Bearbeiten von **internen Daten** wie das Erstellen eines Telefonverzeichnisses oder die Arbeitszeiterfassung.

Voraussetzung für eine effektive Personalverwaltung ist ein Mindestmass an Daten, die permanent erfasst und aufbereitet werden müssen.

Die Daten können dabei aus verschiedenen Abteilungen kommen wie die folgende Abbildung zeigt:

Personalverwaltung als Drehscheibe zu internen und externen Abteilungen

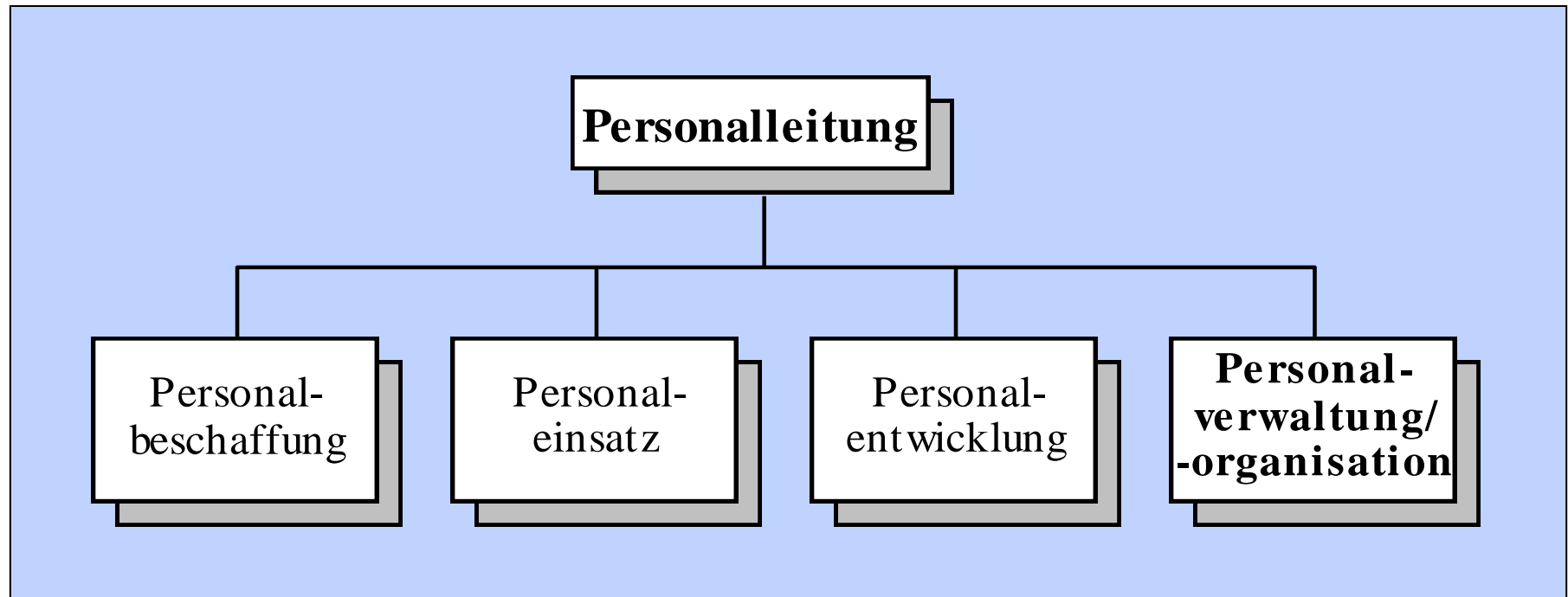


S. 657 Abb. 2

Jung, Hans: Personalwirtschaft, 9. Aufl., München 2010.

© Oldenbourg Wissenschaftsverlag

Hierarchische Stellung der Personalwirtschaft



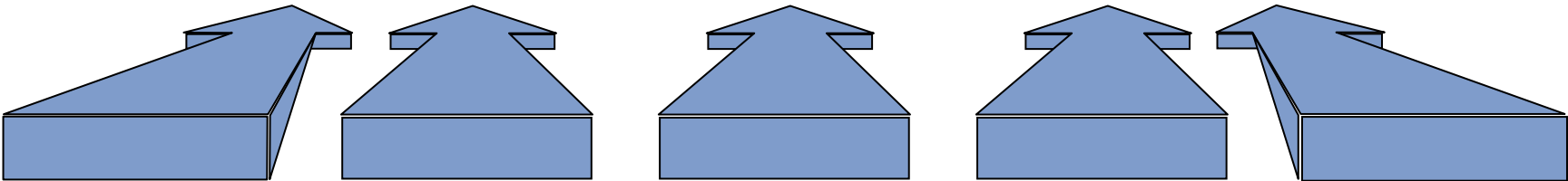
S. 657 Abb. 3

Jung, Hans: Personalwirtschaft, 9. Aufl., München 2010.

© Oldenbourg Wissenschaftsverlag

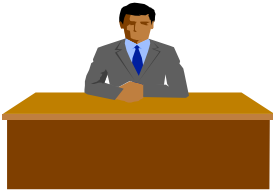


Datengerüst für die
Personalverwaltung



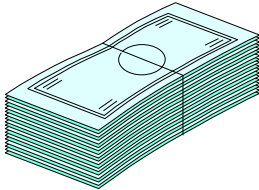
**Personen-
bezogene Daten**

z.B.: Personalbestand,
Urlaubslisten



**Stellen-
bezogene Daten**

Stellen- oder
Anforderungsprofile



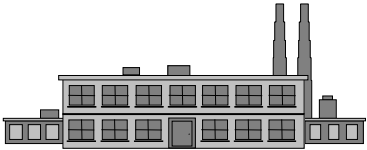
**Entgelt-
bezogene Daten**

Tarifliche- und
übertarifliche
Arbeitsentgelte



**Markt-
bezogene Daten**

Umsatz-
entwicklung



**Produktions-
bezogene Daten**

Ausbringungs-
menge

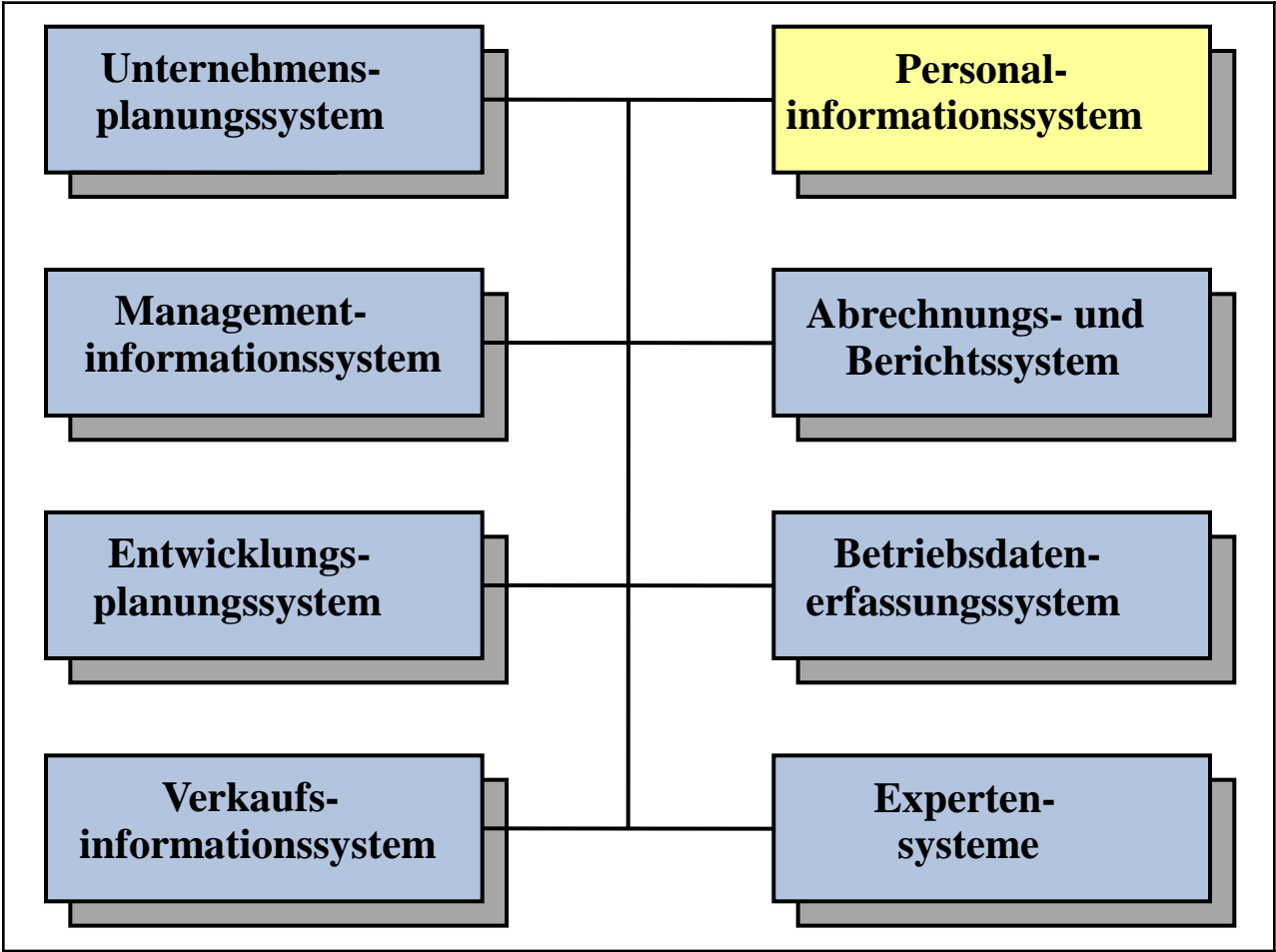


Begriffsbestimmung Personalinformationssystem

- Die Vielzahl von Daten ist ohne EDV oftmals nicht mehr handhabbar.
- Dadurch wird der Einsatz eines Personalinformationssystems notwendig, welches ein Bestandteil des Gesamtsystems ist.
- Durch die Vernetzung mit anderen Systemen ist ein gegenseitiger Datentransfer möglich
- Dadurch wird eine Vereinheitlichung des Datenbestandes möglich, der eine spätere Anpassung überflüssig macht.



Innerbetriebliche Vernetzung von Informationssystemen



S. 659 Abb. 5



Führungs- und Verwaltungsaufgaben im Personal- und Arbeitsbereich

Personalbezogene Aspekte	Arbeitsplatzbezogene Aspekte
Personalbedarfsermittlung	Arbeitsplatzbedarfsermittlung
Personalbeschaffung	Arbeitsplatzbeschaffung
Personalentwicklung	Arbeitsplatzverbesserung
Personaleinsatz	Arbeitsplatzeingliederung
Personalbeurteilung	Arbeitsplatzerhaltung
Personalentlohnung	Arbeitsplatzbewertung
Personalfreisetzung	Arbeitsplatzauflösung
Personalorganisation	Arbeitsplatzorganisation

S. 660 Abb. 6



Notizen

2. Organisation von Personaldaten

- 2.1 Personalakte
- 2.2 Personalkartei
- 2.3 Personaldateien
- 2.4 Entgeltregelung
- 2.5 Weitere Rechenwerke
- 2.6 Personalstatistik
- 2.7 Personalhandbuch
- 2.8 Formulare
- 2.9 Schemabriefe und Textbausteine





Die Personalakte

- Es soll **für jeden Arbeitnehmer** eine Personalakte geführt werden.
- Diese sollte **zentral** in der Personalabteilung **verwaltet** werden.
- Die Personalakte muss **vollständig** sein, das heißt sie muss regelmäßig um die Unterlagen **ergänzt** werden, die das Bild des Mitarbeiters vervollständigen.
- Es sollte **nur eine Personalakte** geführt werden, sogenannte "Schattenakten" müssen auch dem Arbeitnehmer zugänglich sein (§ 83 Abs.1 BetrVG).

Neben diesen **einsichtspflichtigen** Unterlagen können auch **nicht einsichtspflichtige** Unterlagen existieren. Zu diesen zählen Unterlagen, die Informationen über andere Mitarbeiter enthalten, wie beispielsweise **Gehaltsgegenüberstellungen**.



Gliederung der Personalakte (Muster)

Personalakte
I. Angaben über die persönlichen Daten
Personalbogen (evtl. mit Lichtbild) Bewerbungsschreiben Zeugnisse über den Bildungs- und beruflichen Werdegang Polizeiliches Führungszeugnis Ärztliches Zeugnis Persönliche Veränderungen, z.B. Heirat, Wohnungswechsel
II. Vertragliche Vereinbarungen
Einstellungsschreiben mit vereinbartem Lohn/Gehalt Original des Anstellungsvertrages (Arbeitsvertrag) Zusätzliche Vereinbarungen z.B. über Zusatzleistungen (Deputate, Dividende) Gewährung statusabhängiger Leistungen (Einrichtung des Arbeitszimmers) Benutzung bestimmter betrieblicher Einrichtungen Änderung der Bezüge oder der Tätigkeit Zusätzliche Vereinbarungen zum Arbeitsvertrag, z.B. Konkurrenzklausel

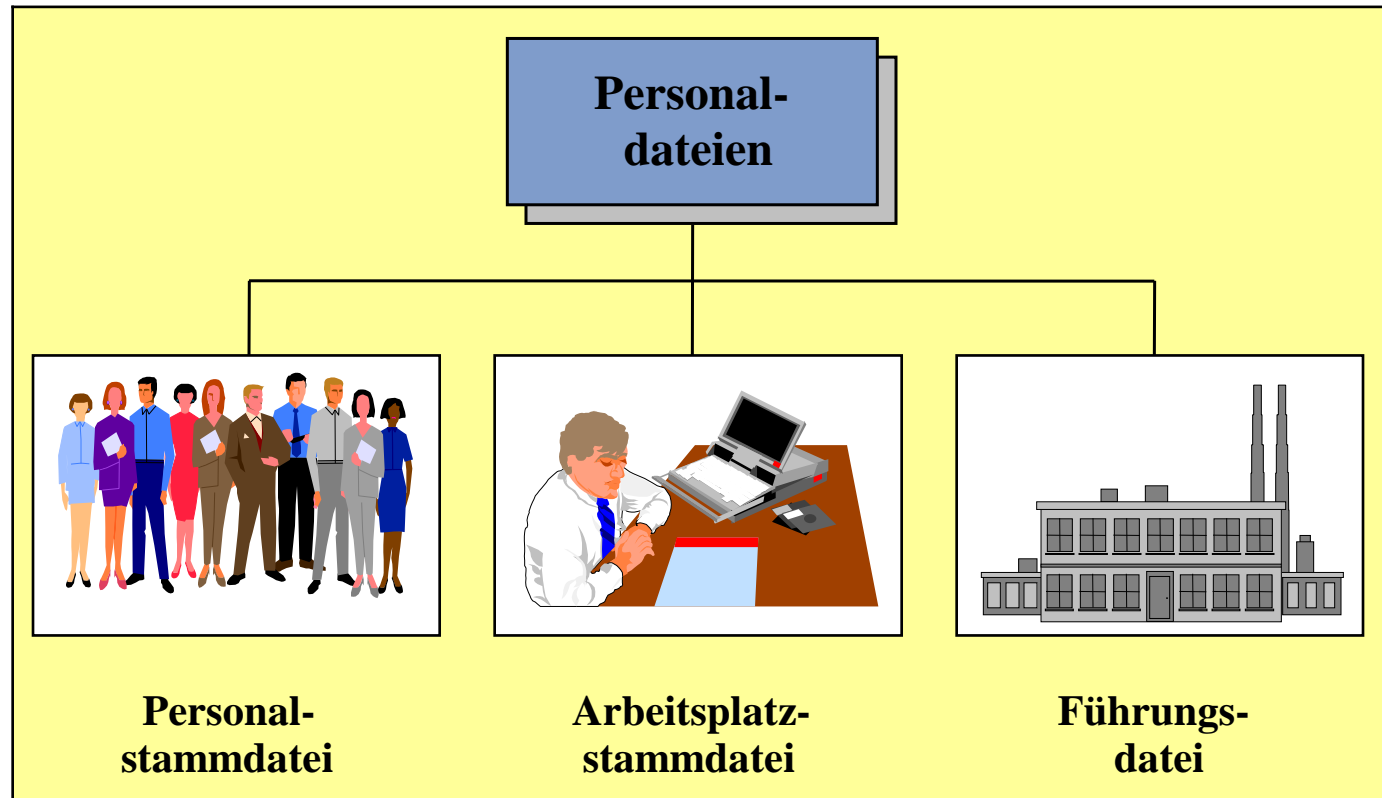
S. 664 Abb. 7 A



(Fortsetzung)

III. Tätigkeit	
Versetzungen Abordnungen Beförderungen Disziplinarmaßnahmen	Tätigkeitsberichte Beurteilungen Weiterbildungsmaßnahmen
IV. Bezüge	
Grundentgelt Prämien/Zulagen Vorschüsse Darlehen und Beihilfen	Lohnsteuer Sozialversicherungen Krankenversicherungen Sonstige Versicherungen
V. Abwesenheit	
Registrierung der Krankentage	Urlaub
VI. Allgemeiner Schriftverkehr	
Jeder Schriftverkehr, soweit er nicht zu den Ordnungsmerkmalen I.-V. im direkten oder indirekten Zusammenhang steht, z.B. Arbeitsamt, Sozialversicherungsträger, Bundeswehr	

Personaldateitypen



S. 665 Abb. 8

Jung, Hans: Personalwirtschaft, 9. Aufl., München 2010.

© Oldenbourg Wissenschaftsverlag



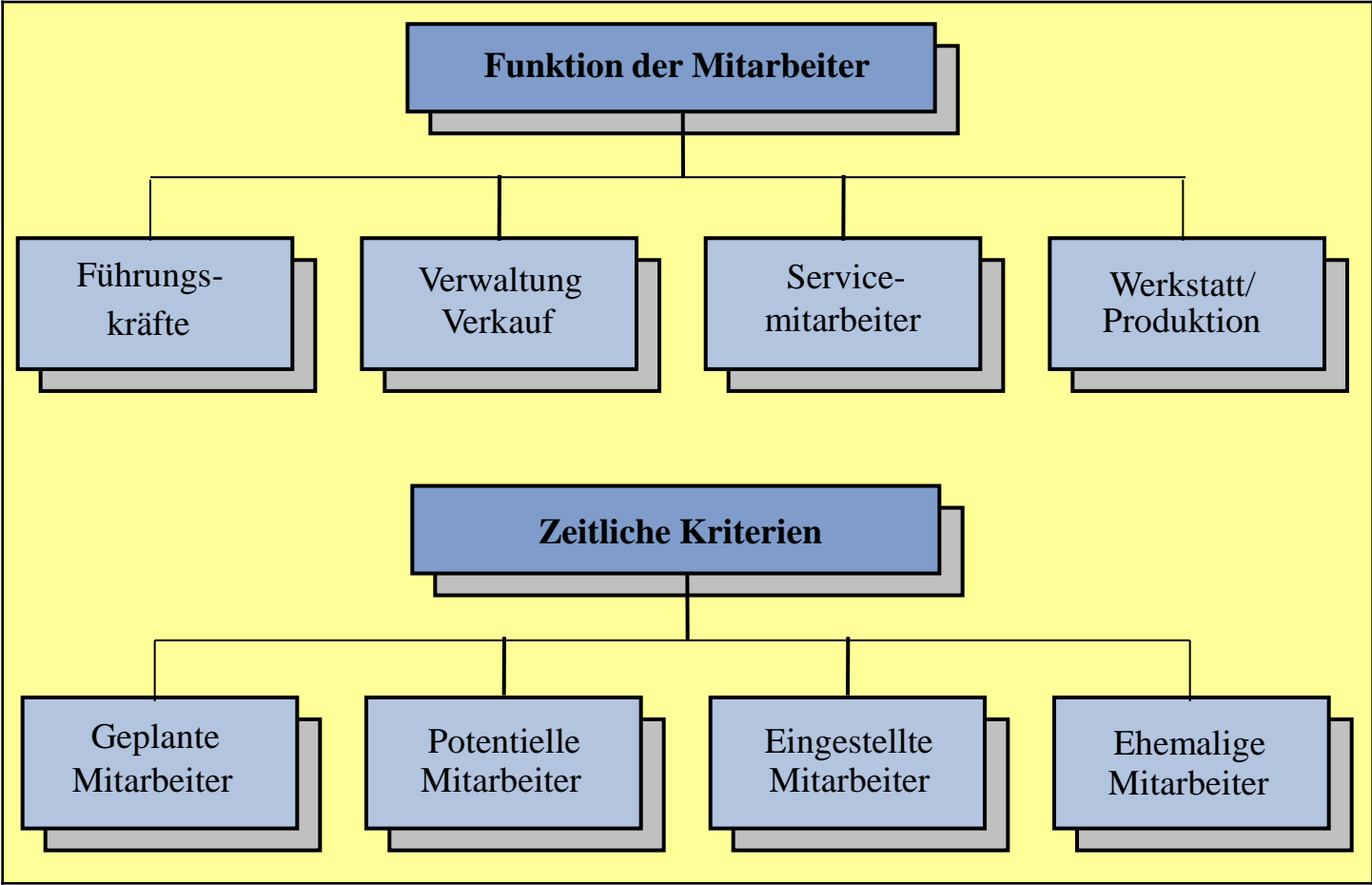
Typische Datenelemente der Personalstammdatei

1. Persönliche Daten	3. Daten zum Entgelt:
<ul style="list-style-type: none">- Name, Vorname- Geschlecht, Alter- Geburtsort, Geburtsland- Nationalität- Wehr-/ Zivildienst- Kranken-/ Rentenversicherungscod- Schul-/ Hochschul- und Weiterbildung- Daten zu Kindern- Adresse- Telefonnummer privat	<ul style="list-style-type: none">- Lohn-/ Gehaltsart- Summe Monatsgehalt- Gehaltserhöhungen- Überstundensatz (25%, 50%, 100%)- Urlaubsgeld- Gratifikationen- Prämien- Unfallversicherungsbeiträge- Pensionskassenbeitrag- Gesetzliche Rentenversicherung- Arbeitslosenversicherung- Darlehensrückzahlungen- Vermögenswirksame Leistungen
2. Firmeninterne Daten:	4. Zeitdaten:
<ul style="list-style-type: none">- Eintrittsdatum- Anstellungsart- Persönliches Kurzzeichen- Kostenstelle- Abteilung- Arbeitsplatznummer- Personalnummer- Interne Telefonnummer- Leistungsbeurteilung- Betriebskrankenkasse- Kontonummer für Gehaltsüberweisung- Gehaltsklasse/ Spesenklasse- Parkplatznummer- Austrittsdatum	<ul style="list-style-type: none">- Betriebszugehörigkeit- Zeiten früherer Anstellung- Jubiläumsdaten- Fehlzeiten durch:- Krankheit- Berufsunfall- Fehlzeiten durch:- geschäftliche Abwesenheit- Militär-/ Zivildienst- Mutterschutz- unbezahlten Urlaub- Ansprüche auf Ferienzeiten

S. 666 Abb. 9



Mitarbeiterkategorien nach zeitlichen Kriterien



S. 667 Abb. 10 und 11



Personaldateien

Um die notwendigen Informationen auf den speziellen Arbeitsplatz abstimmen zu können, sind verschiedene Dateien notwendig:

➤ Die Arbeitsplatzstammdatei

➤ Die Führungsdatei

sowie die

➤ Ablage und Archivierung von Personaldaten

➤ Die Entgeltrechnung



Typische Datenelemente der Arbeitsplatzstammdatei

Stellenbezogene Daten:	Mitarbeiterbezogene Daten:	Beurteilungsdaten:
<ul style="list-style-type: none">- Stellenbeschreibung- Art der Tätigkeit- Stellung im Gesamtprozess- Nummer der Tätigkeit- Rang der Tätigkeit- Zulagefähig	<ul style="list-style-type: none">- interne oder externe Personalbeschaffung- notwendige Qualifikation- Entlohnung- Alter- Anzahl der Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none">- zu erbringende Leistung- Kontrollmöglichkeiten- Art der Beurteilung- Vergleichszahlen- Häufigkeit der Beurteilung

S. 668 Abb. 12

Führungsdatei

- Sie dient zur Abspeicherung von Daten über die Gesamtheit der Mitarbeiter bzw. aus zusammengestellten Gruppen
- Außerdem dient sie zur Auswertung von statistischen Daten und Zeitreihendaten wie:

- | | |
|----------------------|--------------------------|
| • Belegschaftszahlen | • Fluktuation |
| • Personalzugänge | • Personalkosten |
| • Überstunden | • Aus- und Weiterbildung |



Ablage und Archivierung von Personaldaten

- Personaldaten veralten relativ schnell
- Alte Personaldaten veralten aber relativ schnell wieder
- Aktuelle und alte Daten getrennt aufbewahren
- Im Normalfall Datenbestand von 3- 5 Jahre
- Insbesondere Dateien über Beförderungen, Gehalts- und Lohnentwicklung und Arbeitsplatzwechsel betroffen
- Oft Datensplittung in Arbeiter- und Angestellte-dateien
- Oder aktive und ehemalige Mitarbeiter

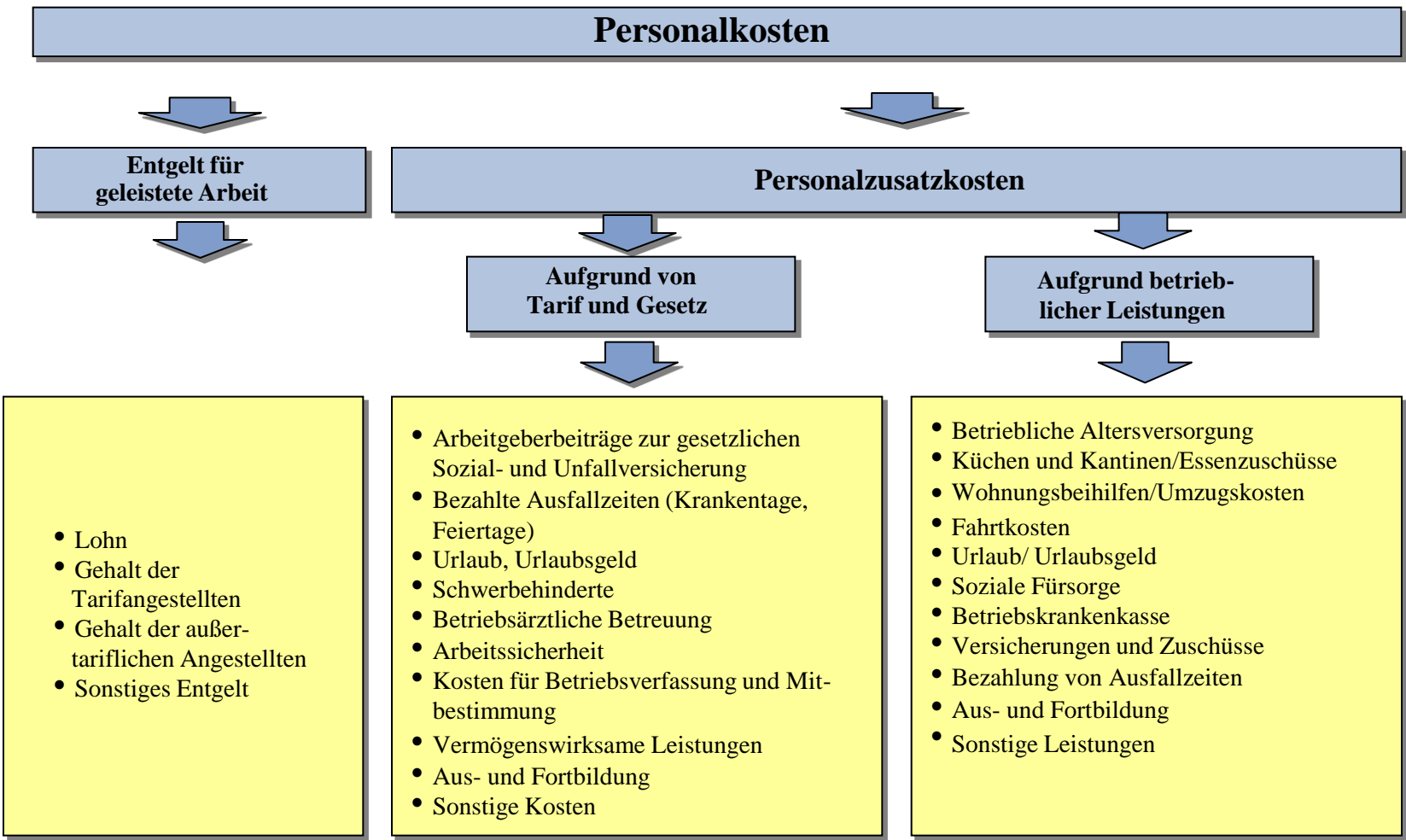


Die Entgeltrechnung

- Je nach Mitarbeiterstatus im Unternehmen existieren unterschiedliche Entgeltformen z.B.:

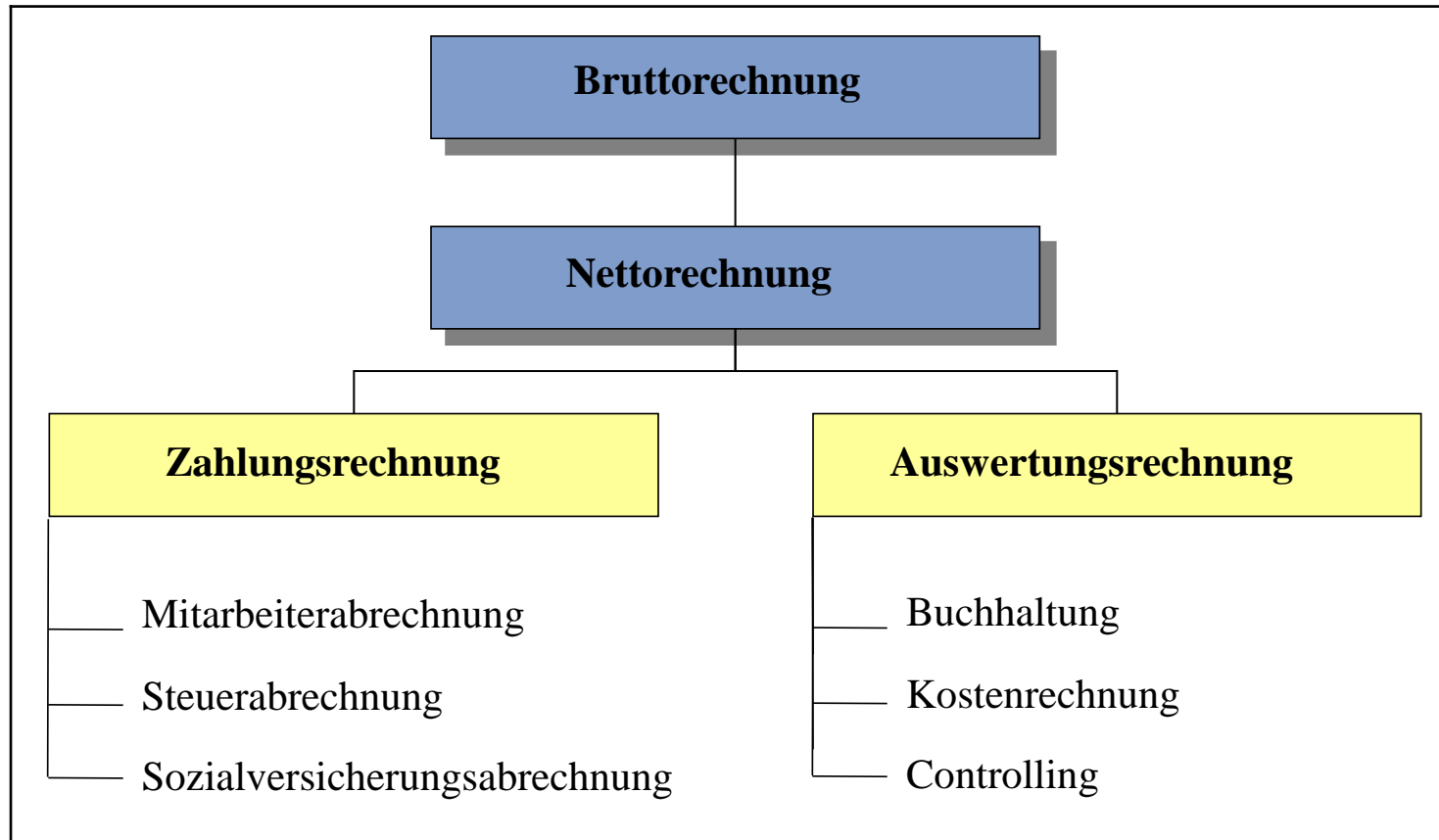
Mitarbeiterstatus	Entgeltformen
<ul style="list-style-type: none">• Arbeiter• Auszubildender• Außendienstmitarbeiter• Pensionäre	<ul style="list-style-type: none">• Lohn• Ausbildungsvergütung• Prämien bzw. Provision• Betriebsrente

S. 669ff.



S. 669 Abb. 13
(in Anlehnung an: RKW - Handbuch Personalplanung, 2. Aufl., Neuwied/Frankfurt am Main 1990, S. 420)

Die Entgeltrechnung



S. 670 Abb. 14

(in Anlehnung an: Olfert, K.: Personalwirtschaft, 10. Auflage, Ludwigshafen (Rhein) 2003, S. 571 f)

Jung, Hans: Personalwirtschaft, 9. Aufl., München 2010.

© Oldenbourg Wissenschaftsverlag



Bestandteile des Sozialberichts

- Gesamtpersonalbestand
- Struktur des Personalbestands
- Betriebliche Altersversorgung
- Mitarbeiterschulungen
- Änderungen bezgl. der Arbeitszeit und der Entlohnung
- Gewinnbeteiligungen der Mitarbeiter, Weihnachtsgratifikation
- Betriebsveranstaltungen
- Werkswohnungen/Ferienheime
- Urlaubsregelungen
- Freizeitgestaltung
- Innerbetriebliche Darlehen
- Betriebskindergärten

S. 670 Abb. 15



Nettorechnung

Bruttoentgelt

- Lohnsteuer
- Kirchensteuer
- Krankenversicherung
- Pflegeversicherung
- Arbeitslosenversicherung
- Rentenversicherungsbeitrag

= Nettoentgelt



Weitere Rechenwerke

- **Sozialbericht**
- **Humanvermögensrechnung**
- **Sozialbilanz**

S. 672 ff.

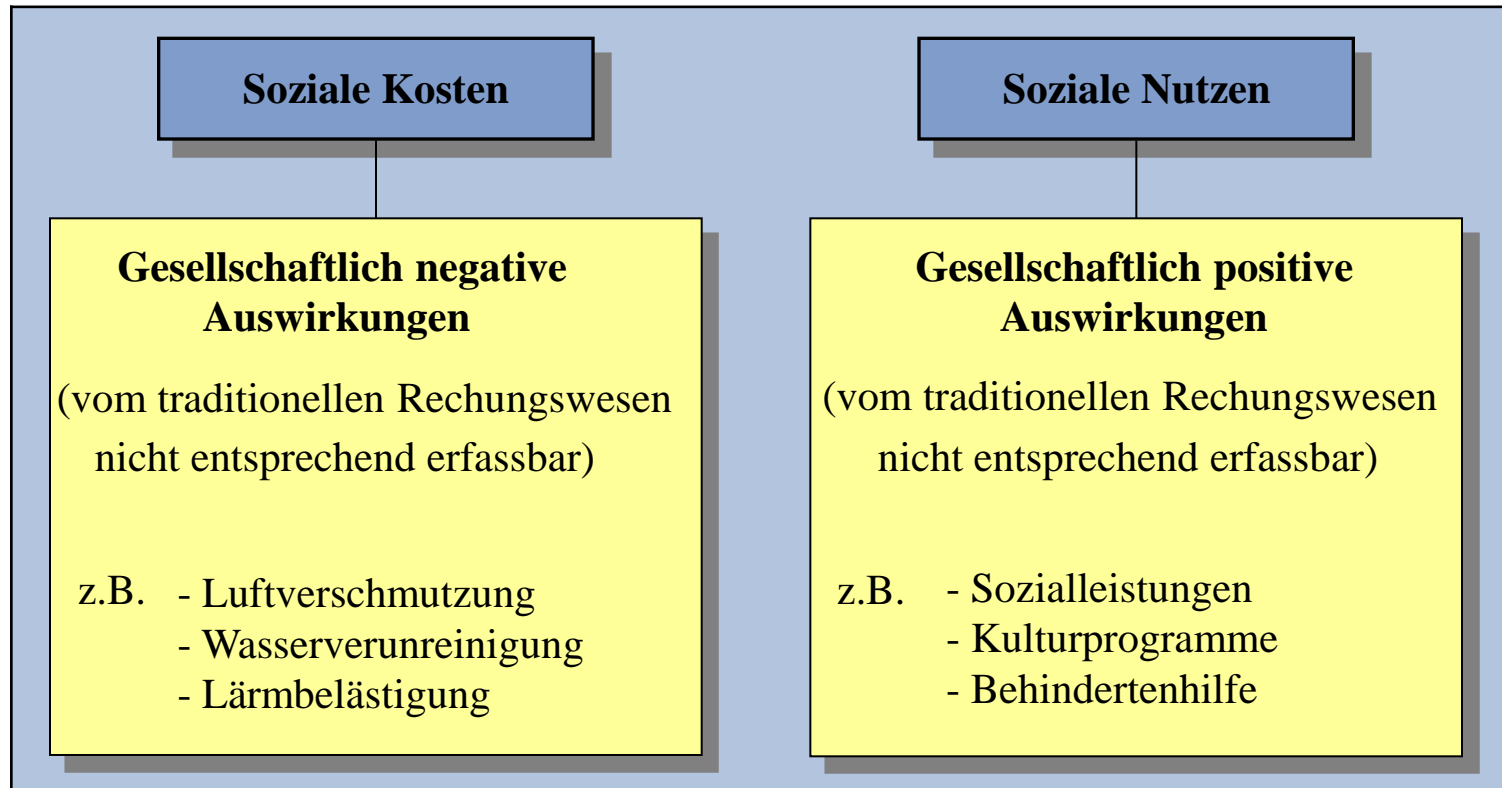
Jung, Hans: Personalwirtschaft, 9. Aufl., München 2010.

© Oldenbourg Wissenschaftsverlag



Personalinvestitionskonto für den Abteilungsleiter/ EDV			
Beschaffung:	60.000,- EUR		
Einarbeitung:	35.000,- EUR		
Fortbildung:	15.000,- EUR		
		Abschreibung der Humanakquisition: (10 %, da geschätzte Betriebszugehörigkeit 10 Jahre)	9.500,- EUR
		Abschreibung der Fortbildung: (25 %, da 4 Jahre Nutzung)	3.750,- EUR
		Schlussbestand: Humanvermögenssammelkonto	96.750,- EUR
Σ	110.000,- EUR	Σ	110.000,- EUR

Sozialbilanz



S. 676 Abb. 17

(in Anlehnung an: Hentze, J.: Personalwirtschaftslehre 2, 5. Aufl., Bern/Stuttgart 1991, S. 315 f)

Jung, Hans: Personalwirtschaft, 9. Aufl., München 2010.

© Oldenbourg Wissenschaftsverlag



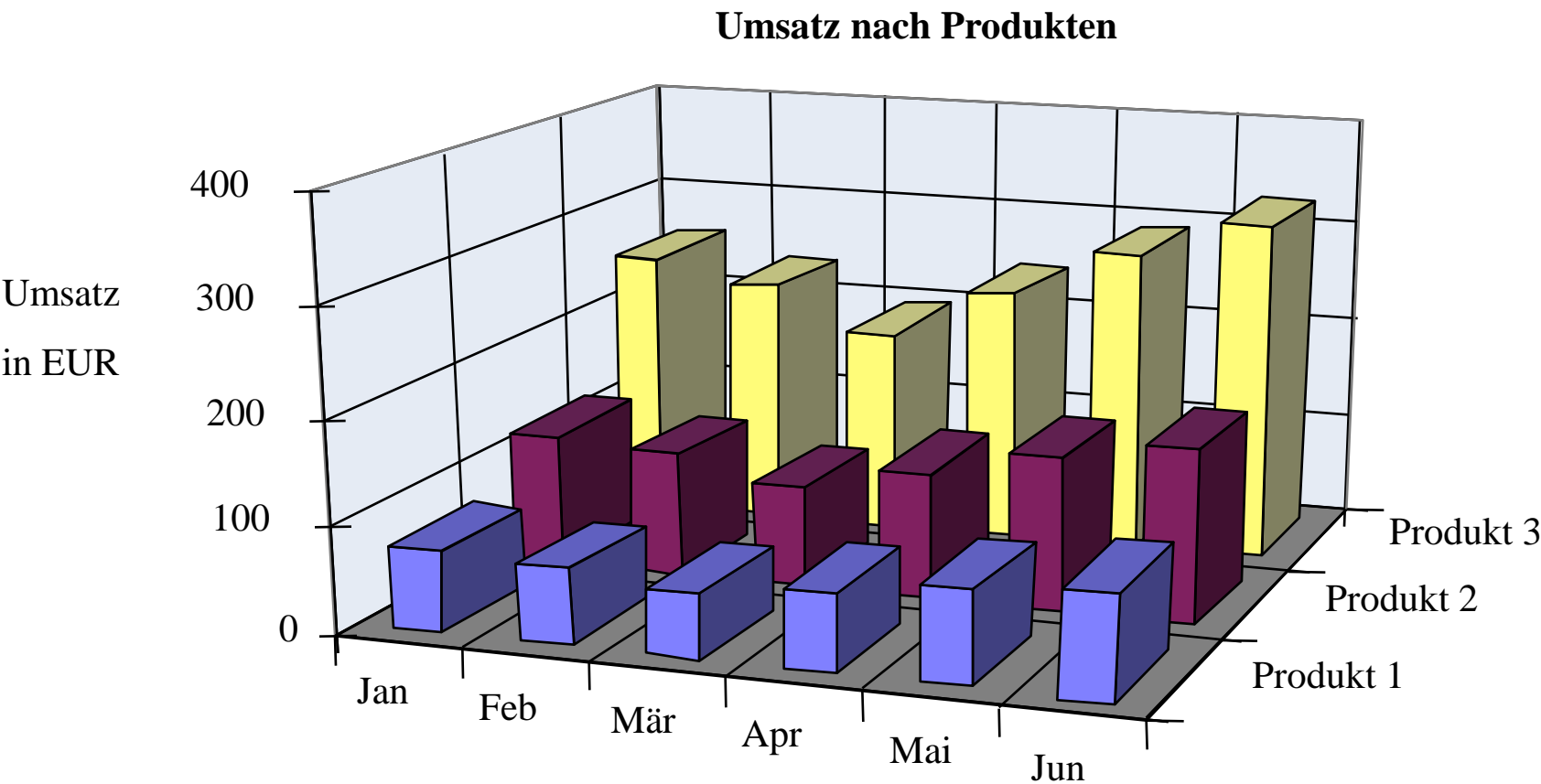
Personalstatistik

Fasst man die wichtigsten **Aufgabenbereiche der Personalstatistik** zusammen, so kommt man zu folgender Übersicht:

- Informationsaufgabe, z.B. Stand oder Veränderungen im Personalbereich
- Kontrollaufgabe, z.B. Ursachen für Fluktuationen, Inanspruchnahme der angebotenen freiwilligen Sozialleistungen
- Entscheidungshilfe
- Dokumentationsaufgabe, z.B. zur Bildung von Kennziffern oder Trendanalysen
- Erfüllung gesetzlicher Verpflichtungen, z.B. Datenspeicherung im Personal- und Sozialbereich

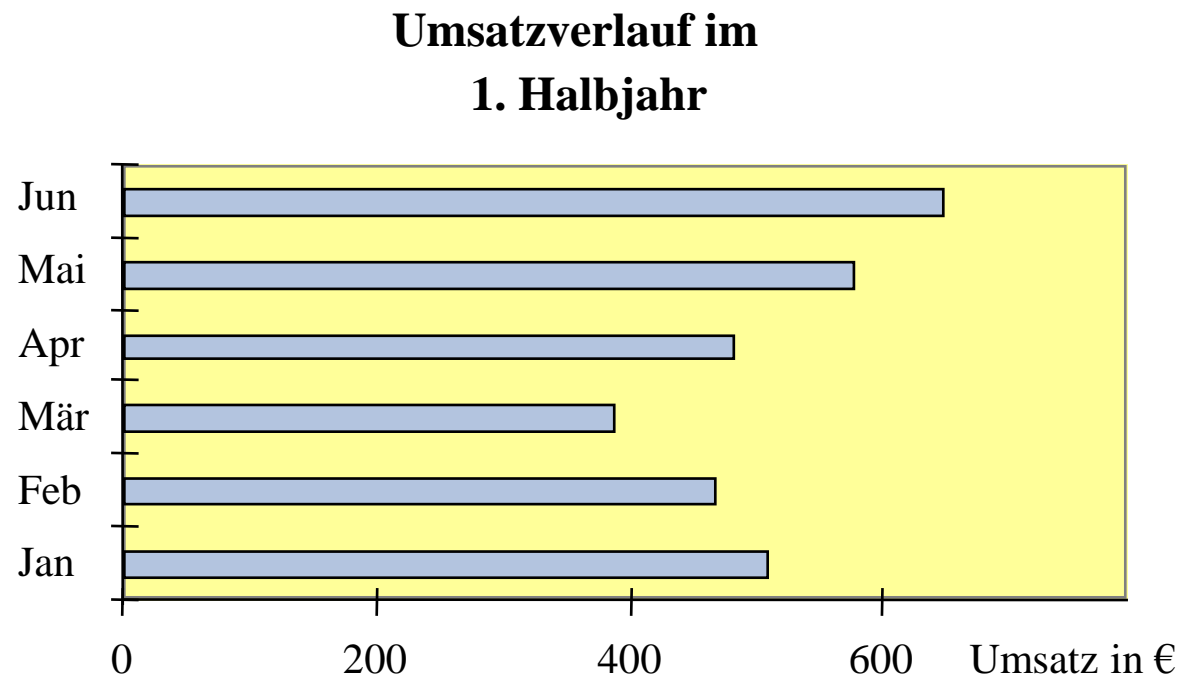


Statistische Auswertung
(1) Säulendiagramm



S. 677 Abb. 18

(2) Balkendiagramm



S. 678 Abb. 19

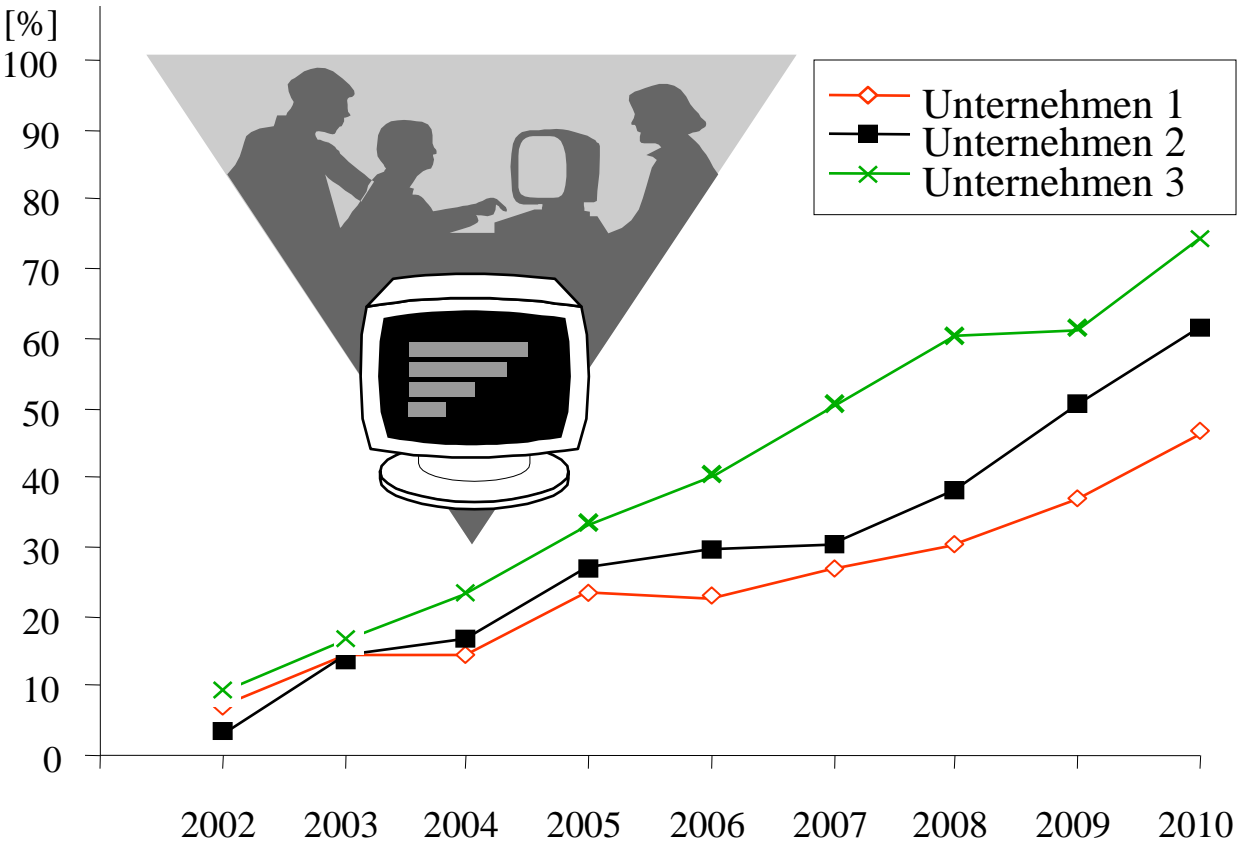
Jung, Hans: Personalwirtschaft, 9. Aufl., München 2010.

© Oldenbourg Wissenschaftsverlag



(3) Liniendiagramm

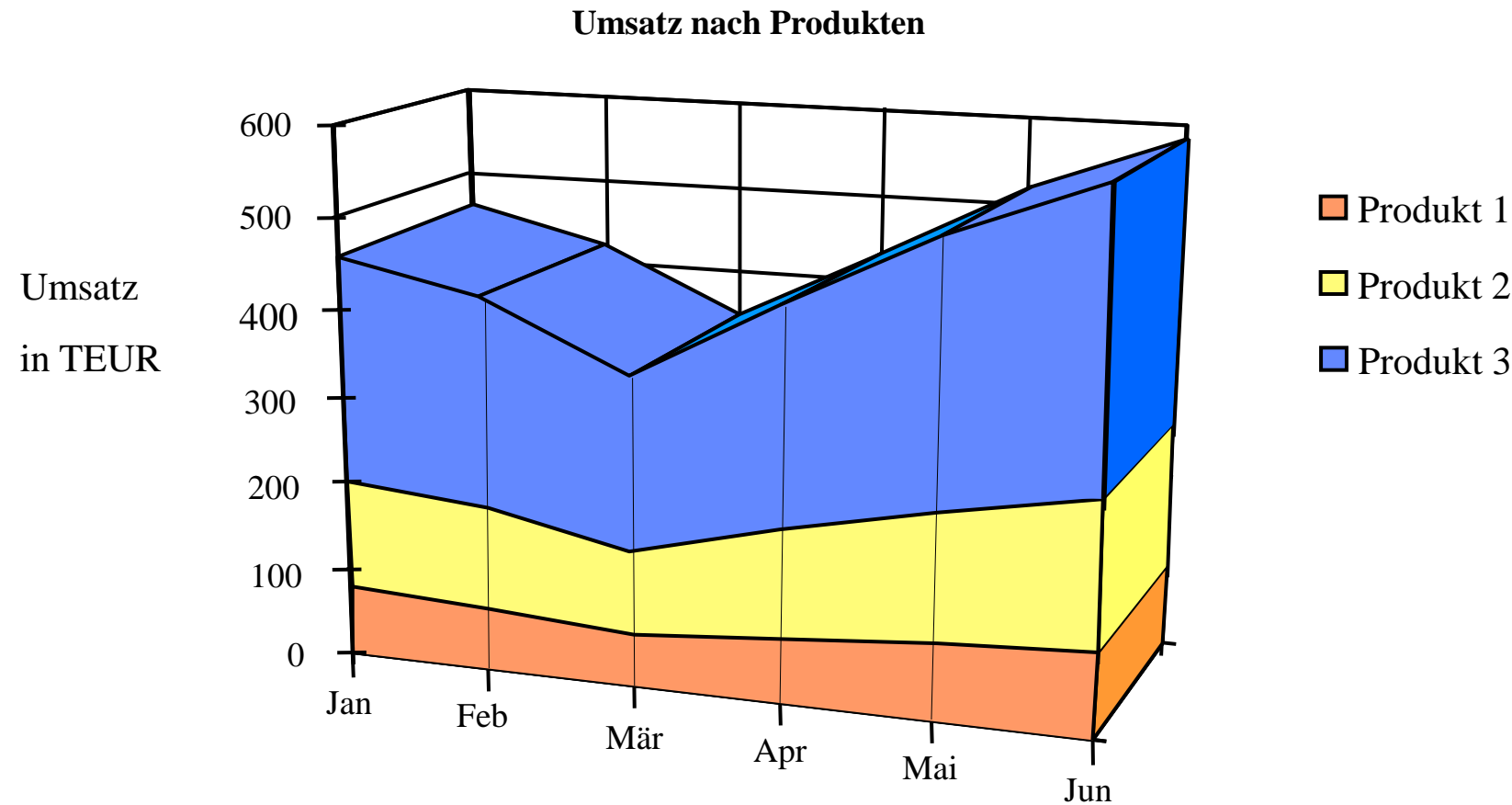
EDV-Einsatz in der Personalwirtschaft



S. 678 Abb. 20



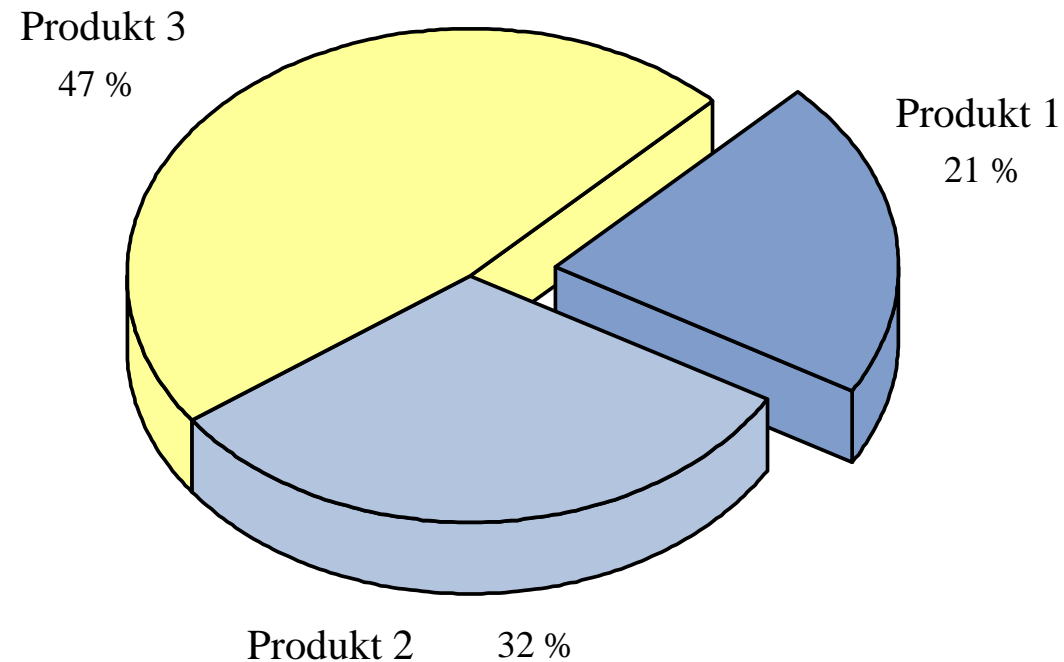
(4) Flächendiagramm



S. 679 Abb. 21

(5) Kreisdiagramm

Umsatz im Monat Januar



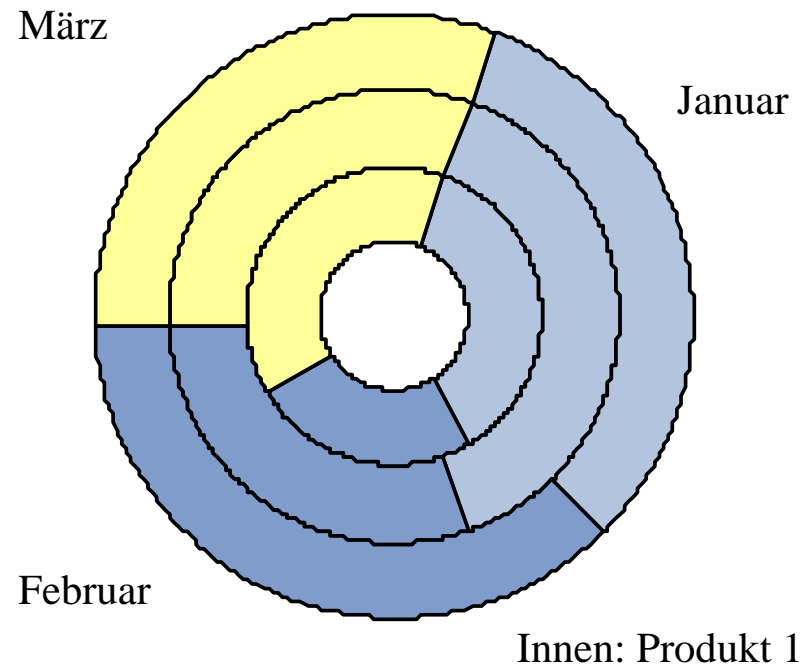
S. 679 Abb. 22

Jung, Hans: Personalwirtschaft, 9. Aufl., München 2010.

© Oldenbourg Wissenschaftsverlag

(6) Ringdiagramm

Umsatz im 1. Quartal



S. 680 Abb. 23

Jung, Hans: Personalwirtschaft, 9. Aufl., München 2010.

© Oldenbourg Wissenschaftsverlag

(7) Punktdiagramm

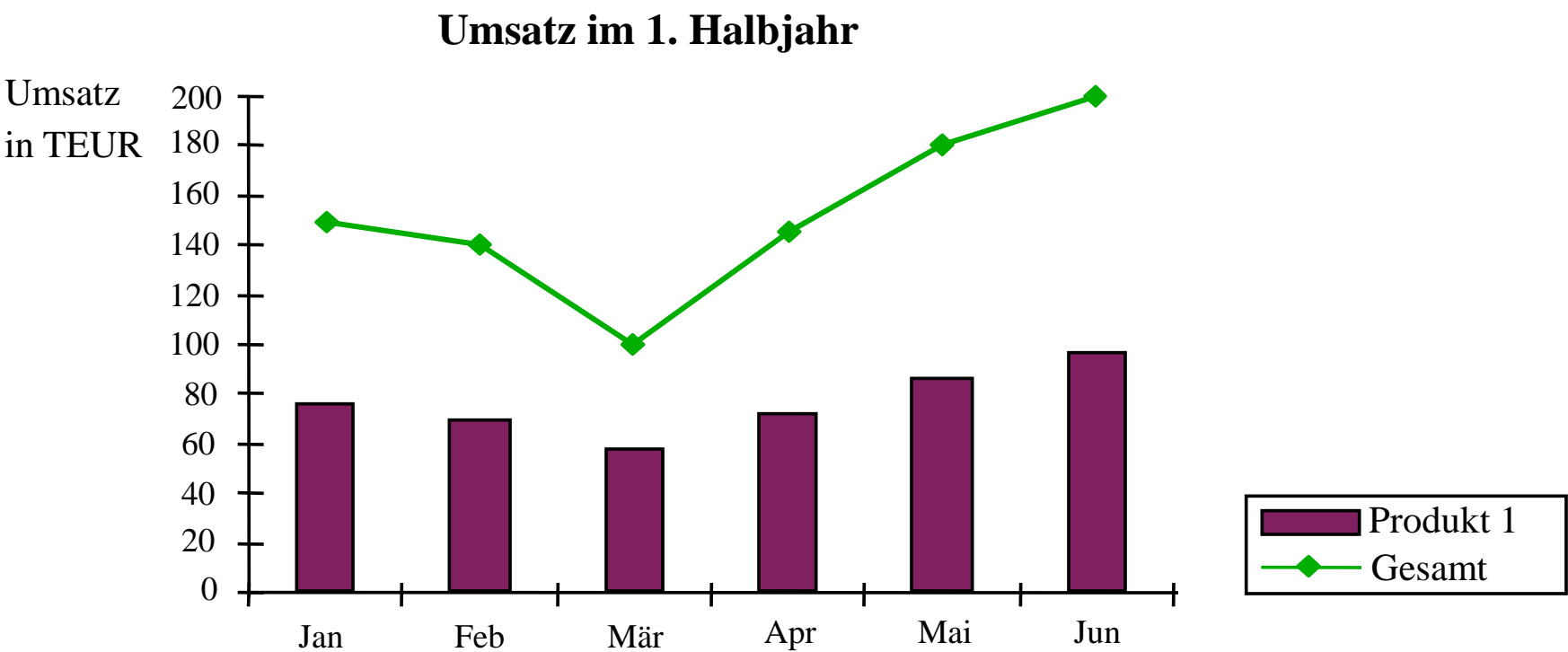
Personalbedarfsprognose



S. 680 Abb. 24

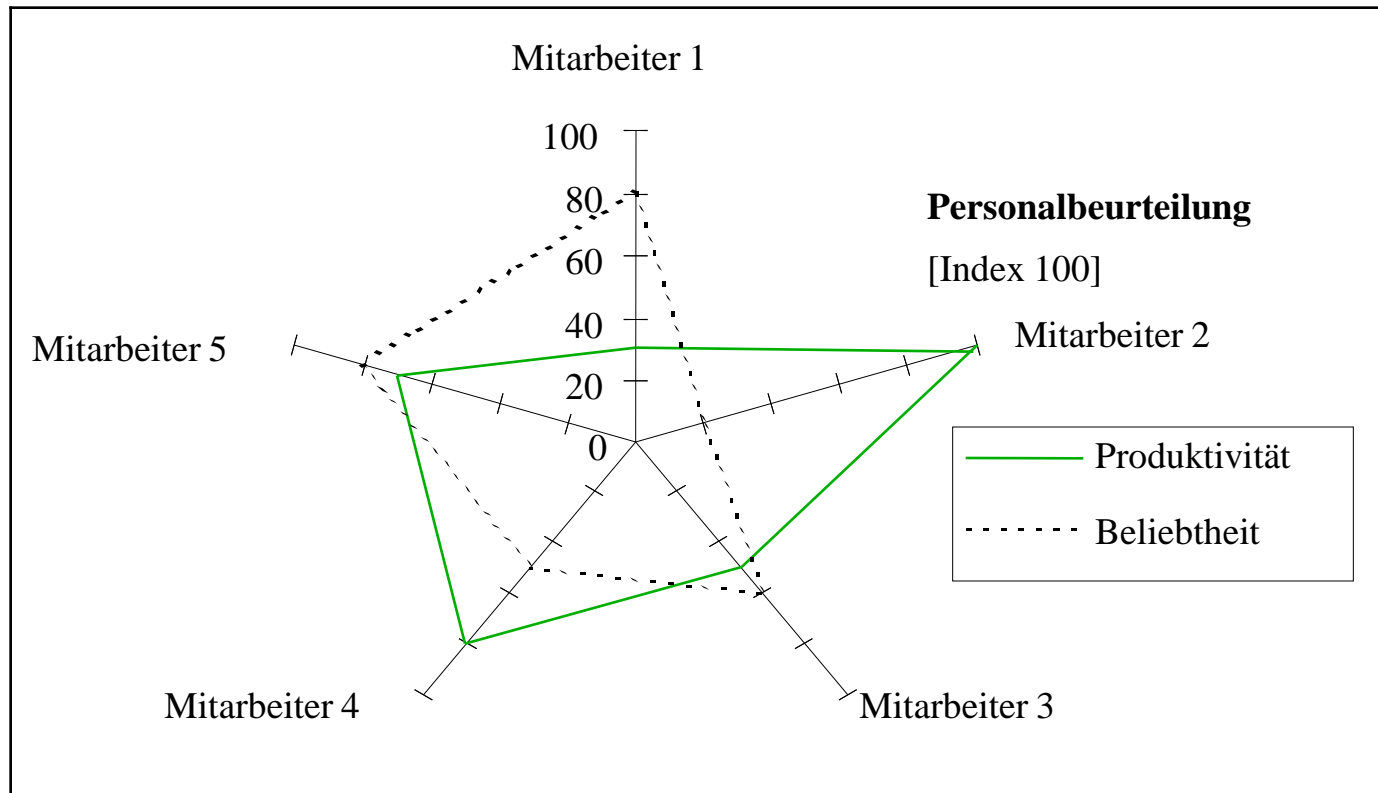


(8) Verbunddiagramm



S. 681 Abb. 25

(9) Netzdiagramm



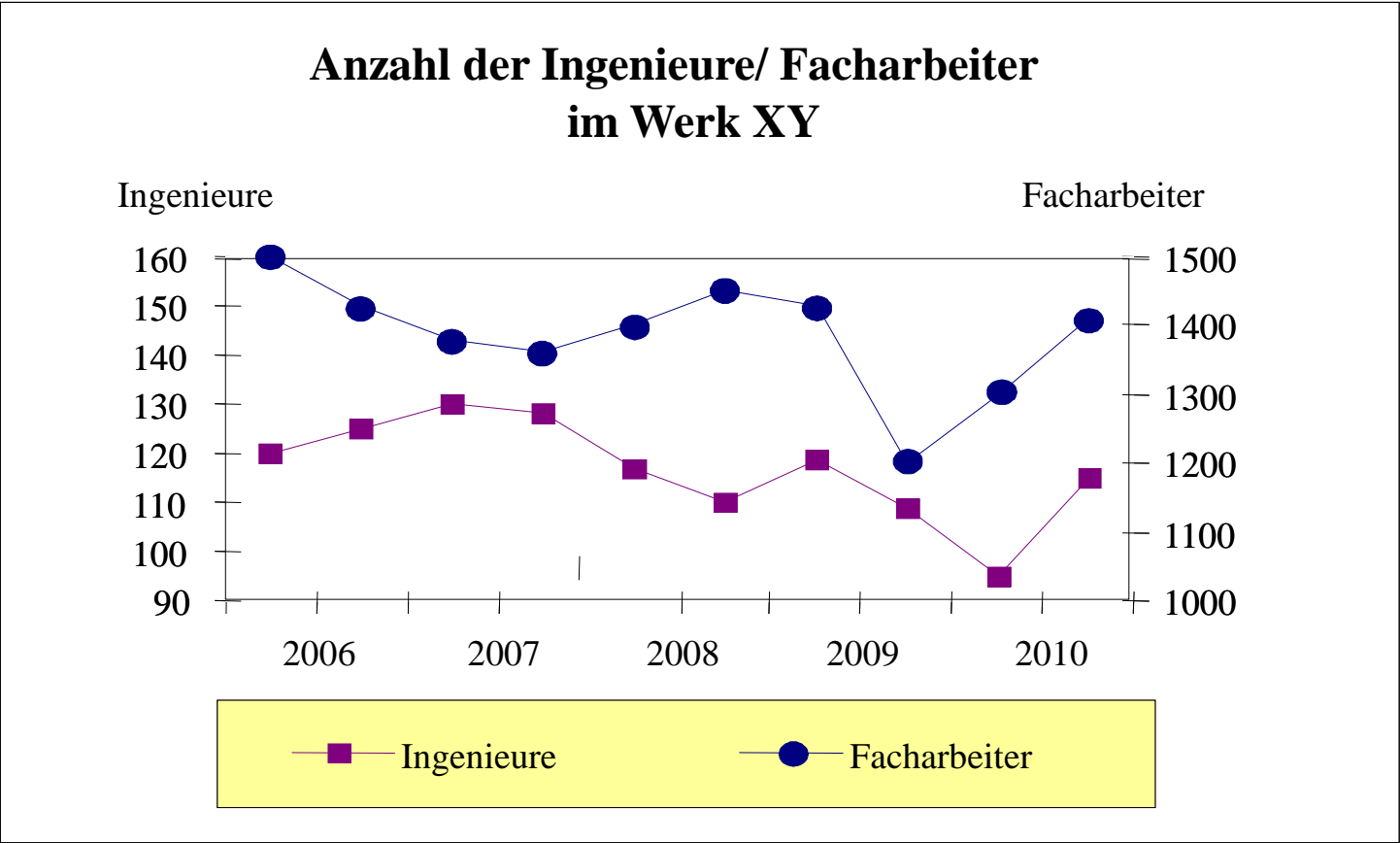
S. 681 Abb. 26

Jung, Hans: Personalwirtschaft, 9. Aufl., München 2010.

© Oldenbourg Wissenschaftsverlag



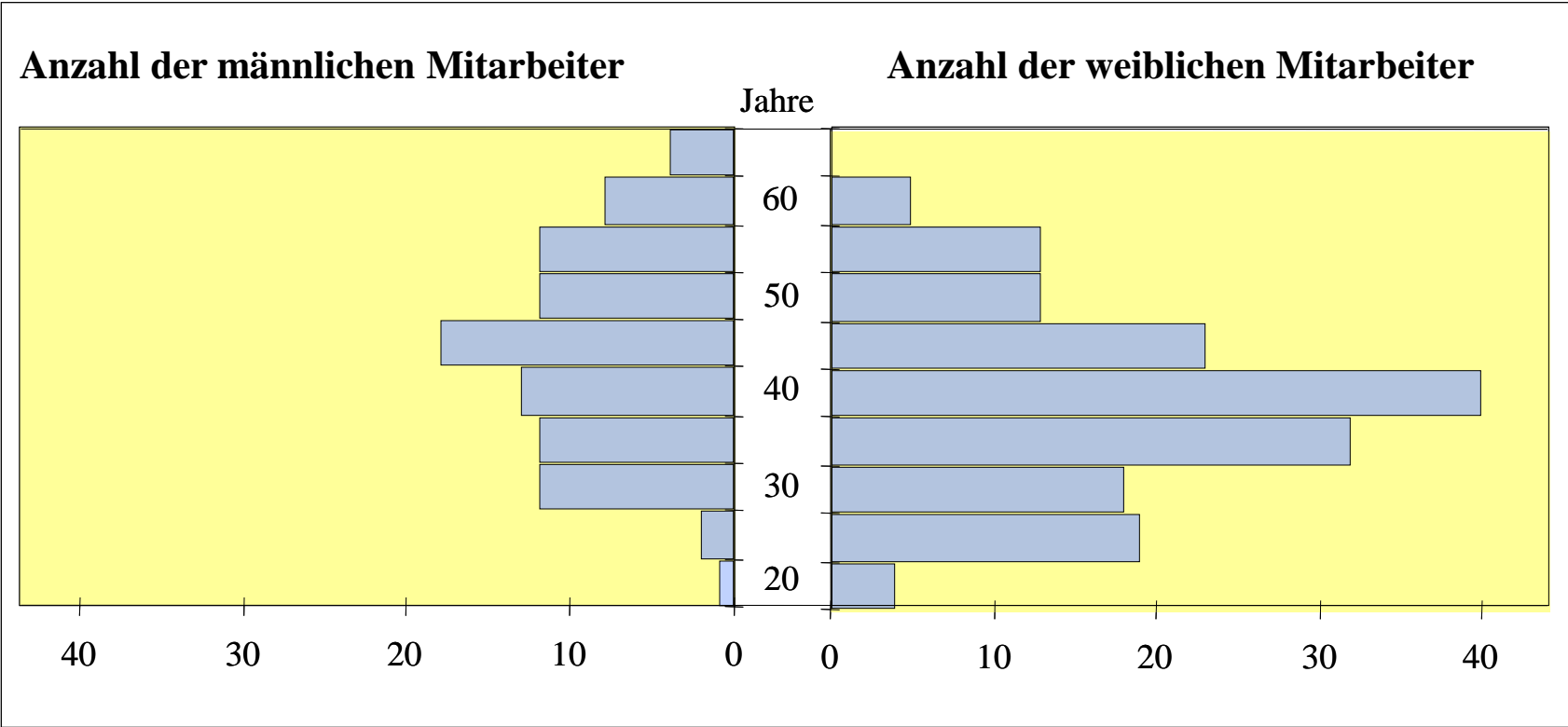
Beispiel für die jährliche Änderung der Personalstruktur eines Werkes



S. 683 Abb. 27



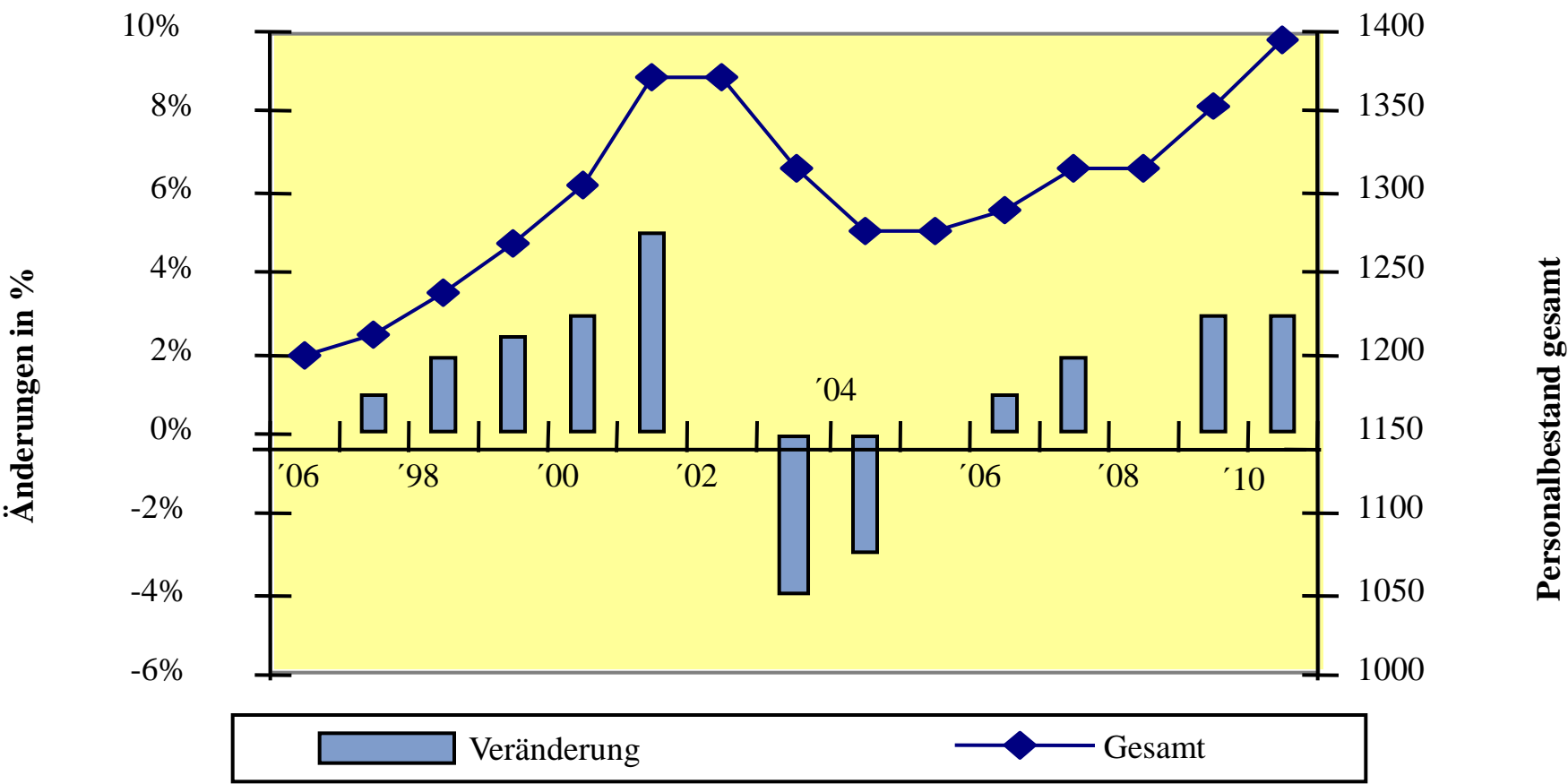
Beispiel für die Altersstruktur Mitarbeiter



S. 684 Abb. 28



Personalbestandsänderung eines Unternehmens



S. 685 Abb. 29



Personalstruktur

Eine **Aufstellung der Personalstrukturstatistik** dient zur Veranschaulichung der **Zusammensetzung** der Belegschaft eines Unternehmens und kann nach folgenden Merkmalen durchgeführt werden:

- Arbeitnehmerart: Arbeiter, Angestellte, Auszubildende, Praktikanten
- Art des Vertragsverhältnisses: unbefristet/ befristet, Vollzeit/ Teilzeit
- Qualifikation: ungelernt, angelernt, gelernt
- Aufteilung nach Berufskategorien
- Dauer der Betriebszugehörigkeit
- Alter, Familienstand und Geschlecht
- Entlohnungsform: Gehalt, Lohn, Ausbildungsvergütung
- Stellung im Unternehmen: obere, mittlere, untere Führungsebene
- Funktionszuordnung: Sekretärin, Filialleiter, Disponent etc.



Personalbewegung

Die **Personalbewegung** kann in drei verschiedene Arten unterteilt werden:

- **Außerbetriebliche Personalbewegung:** Entscheidend ist der erstmalige Eintritt in das Berufsleben bzw. das endgültige Ausscheiden. Gründe können z.B. Pensionierungen oder Todesfälle sein.
- **Zwischenbetriebliche Personalbewegung:** Sie ergibt sich durch den Wechsel von Personal zu anderen Unternehmen und wird allgemein als Fluktuation bezeichnet. Die Kündigung spielt in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle. Oft besteht die Schwierigkeit darin, die tatsächlichen Ursachen hierfür festzustellen.
- **Innerbetriebliche Personalbewegung:** Bei dieser Art der Personalbewegung liegen unternehmensinterne Versetzungen, Umsetzungen, Abordnungen usw. vor.

Kennzahlen der Personalbewegung

$$\text{Fluktuationsquote} = \frac{\text{Personalabgänge} \times 100}{\text{durchschnittl. Personalbestand}} [\%]$$

$$\text{Fluktuationsquote} = \frac{\text{Personalabgänge} \times 100}{\text{Personalbestand zu Beginn} + \text{Zugänge}} [\%]$$

$$\text{Versetzungsrage (Abteilung)} = \frac{\text{Zahl der Abgänge} \times 100}{\text{durchschn. Personalbestand der Abteilung}} [\%]$$



Personalaufwand

(1) Globale Strukturzahlen:

$$\frac{\text{Personalkosten}}{\text{Gesamtleistung laut Gewinn und Verlustrechnung}}$$

$$\frac{\text{Entgelt (Löhne und Gehälter)}}{\text{Personalkosten gesamt}}$$

$$\frac{\text{Personalzusatzkosten}}{\text{Personalkosten gesamt}}$$

$$\frac{\text{Personalzusatzkosten aufgrund freiwilliger Leistungen}}{\text{Personalkosten gesamt}}$$



(2) Differenzierte Strukturzahlen:

$$\frac{\text{Personalkosten Arbeiter}}{\text{Personalkosten gesamt}}$$

$$\frac{\text{Entgelt Arbeiter}}{\text{Entgelt gesamt}}$$

$$\frac{\text{Personalzusatzkosten Arbeiter}}{\text{Personalzusatzkosten gesamt}}$$

$$\frac{\text{Personalkosten Angestellte}}{\text{Personalkosten Arbeiter}}$$

$$\frac{\text{Personalzusatzkosten Angestellte}}{\text{Personalzusatzkosten Arbeiter}}$$



(3) Leistungskennzahlen:

$$\frac{\text{Personalkosten}}{\text{Umsatz}}$$

$$\frac{\text{Personalkosten}}{\text{Produktion}}$$

$$\frac{\text{Personalkosten}}{\text{Gesamtleistung laut Gewinn- und Verlustrechnung}}$$



Arbeitszeit

Vertragliche Arbeitszeit = (Soll-Arbeitszeit)

- Ausfallzeiten (bezahlte und unbezahlte)

+ Mehrarbeitszeiten

= Ist - Arbeitszeit

Vertraglich vereinbarte Arbeitszeit

- Feiertage (Wochentage)

- allgemeine bezahlte und / oder unbezahlte Freistellung

- Minderarbeitszeit durch allgemeine Umverteilung von Arbeitszeit

+ Mehrarbeitszeit

= Soll - Arbeitszeit



Die Quote der **effektiven Arbeitszeit** lässt sich aus den oben errechneten Zwischenergebnissen gewinnen, indem man die Ist-Arbeitszeit in Relation zu der Soll-Arbeitszeit setzt:

$$\text{Quote der effektiven Arbeitszeit} = \frac{\text{Ist - Arbeitszeit (Tage / Stunden)} \times 100}{\text{Soll - Arbeitszeit (Tage / Stunden)}} \quad [\%]$$



Ausfallzeiten

$$\text{Fehlzeitenquote} = \frac{\text{Fehlzeiten (Tage / Stunden)} \times 100}{\text{Soll - Arbeitszeit (Tage / Stunden)}} [\%]$$

$$\text{Krankheitsausfallquote} = \frac{\text{Krankheitsausfall (Tage / Stunden)} \times 100}{\text{Soll - Arbeitszeit (Tage / Stunden)}} [\%]$$

$$\text{Krankenquote (je Periode)} = \frac{\text{Anzahl der Kranken} \times 100}{\text{durchschnittlicher Personalbestand}} [\%]$$

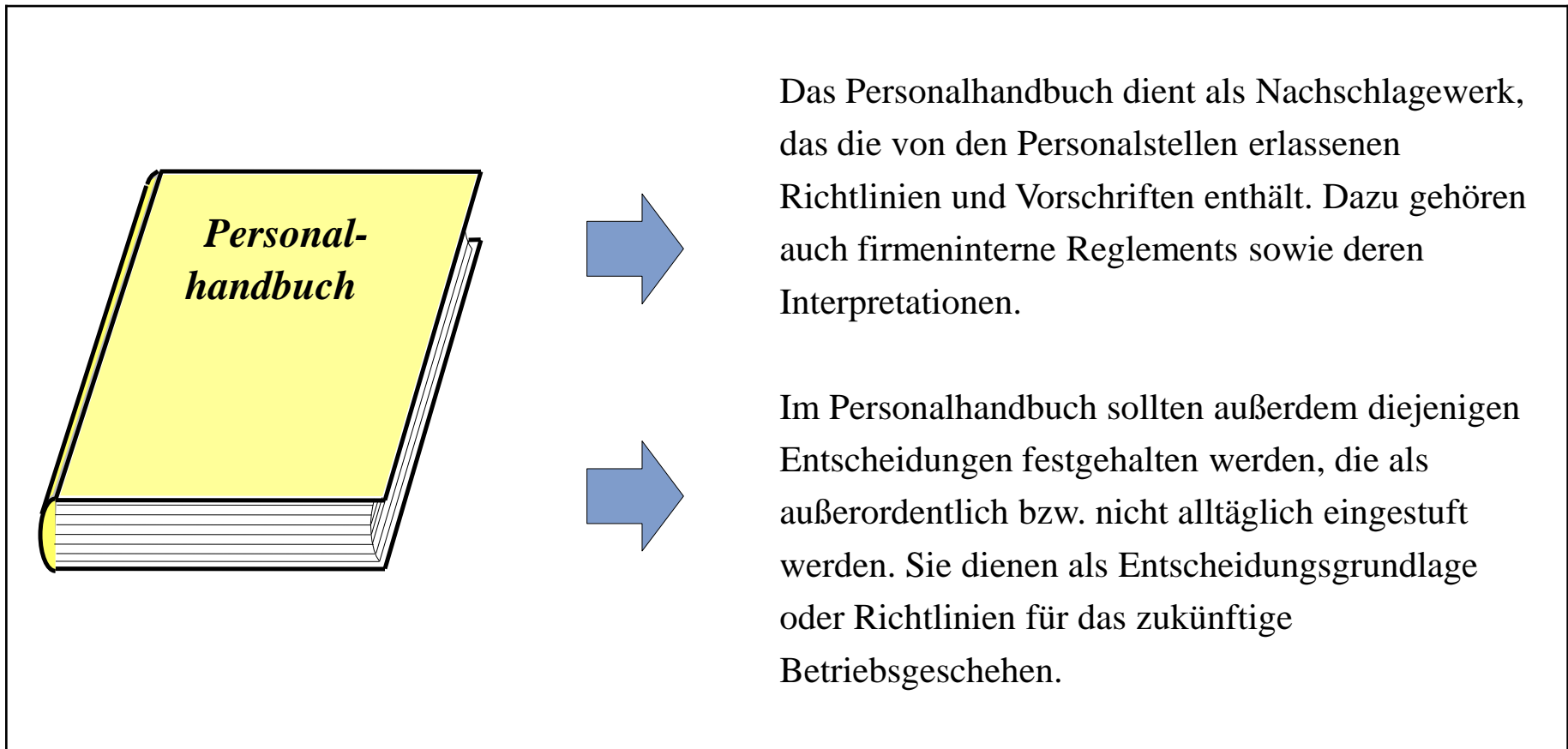
$$\text{Überstundenquote} = \frac{\text{Zahl der Überstunden} \times 100}{\text{Soll - Arbeitsstunden}} [\%]$$



Wichtige Gründe für das Entstehen von Fehlzeiten:

- Bezahlte gesetzliche Feiertage
- Urlaub/ Sonderurlaub und Zusatzurlaub (z.B. für Schwerbehinderte)
- Bildungsurlaub, Fortbildungsmaßnahmen
- Krankheit, Kuren und Heilverfahren
- Mutterschutz und Erziehungsurlaub
- Zuspätkommen
- Betriebsstörungen/ Streik, Aussperrung
- Arbeitsbefreiungen nach Gesetz, Verordnung oder Tarif
- Bundeswehr und Wehrübungen
- Betrieblich bedingte Gründe, Betriebsversammlungen

Die Hauptfunktionen des Personalhandbuchs



S. 690 Abb. 30

Jung, Hans: Personalwirtschaft, 9. Aufl., München 2010.

© Oldenbourg Wissenschaftsverlag



Personalhandbuch (Beispiel)

1. Anstellungsbedingungen	2. Personaleinstellung und - einatz	3. Personelle Führung
<ul style="list-style-type: none">• Arbeitszeitreglement• Überzeitregelungen• Spesen- und Reisereglement• Festlegung der Urlaubszeiten• Angestelltenreglement• Betriebsordnung• Unterschriftenreglement• Aushilfsanstellung• Teilzeitanstellung• Heimarbeit• Auslandsverträge	<ul style="list-style-type: none">• Auswertung von Personalstatistiken• Personalplanung/ -werbung• Kontakte zu Schulen• Einholen von Auskünften und Gutachten• Vorstellungsspesen• Personalauswahl• Einführung neuer MA• Beratungsverträge• Probezeit/Versetzungen	<ul style="list-style-type: none">• Führungsrichtlinien• Aufgaben und Pflichten für Vorgesetzte• Organigramm• Funktionsdiagramme• Stellenbeschreibungen• Personalpolitik• Zielsetzungsprozess• Nachwuchsplanung• Förderung• Information

S. 691 Abb. 31 A



(Fortsetzung)

4. Entgeltpolitik	5. Aus- und Weiterbildung	6. Soziales und Dienstleistungen
<ul style="list-style-type: none">• Qualifikationsgespräch• Mitarbeiterbeurteilung• Arbeitsplatzbewertung• Lohnfindung• Gratifikationen• Bonussystem	<ul style="list-style-type: none">• Ermittlung d. Schulungsbedarfs• Interne/Externe Ausbildung• Persönliche Weiterbildung• Nachwuchskräfte-schulung• Sprach-, Lehrlingsausbildung• Anlernen• Stipendien	<ul style="list-style-type: none">• Altersvorsorge• Krankenversicherung• Gesundheitsvorsorge• Finanzielle Unterstützung• Sozialberatung/Freizeitkurse• Dienstjubiläen; Rechtsberatung• Vorschlagswesen• Unfallverhütung

7. Beendigung des Arbeitsverhältnisses
<ul style="list-style-type: none">• Pensionierung/Kündigung• Austrittsformalitäten; Todesfälle

S. 691 Abb. 31B



Personalbogen	
Bitte innerhalb von 2 Wochen nach Erhalt bei der Personalabteilung einreichen	
A. Personalien	
Name, Vorname: Geburtsname: Geburtsdatum, Ort, Kreis: Familienstand: Staatsangehörigkeit: Religion: Steuerklasse:	
B. Wohnung	
Straße: Ort: Tel.-Nummer:	
C. Ausbildung	
1. Schulabschluss: 2. Berufsausbildung: 3. Hochschulabschluss:	
D. Bankverbindung	
BLZ: Name und Ort des Institutes: Konto-Nr.:	

S. 692 Abb. 32



DAMEN- UND KINDERBEKLEIDUNG

Klaus S. GmbH & Co Postfach 250320 49256 Dortmund



Klaus S.

Adressfeld

Ihr Zeichen

Ihre Nachricht

Unser Zeichen Tag

Datum

Ihre Bewerbung vom Datum der Bewerbung

Sehr geehrte variable Anrede

vielen Dank für Ihre Bewerbung vom Datum, mit der Sie sich um einen Semesterferien-Arbeitsplatz in unserem Hause bewerben. Leider müssen wir Ihnen mitteilen, dass wir aus der Vielzahl der eingegangenen Bewerbungen die zur Verfügung stehenden Arbeitsplätze bereits besetzt haben. Wir bedauern, Ihnen einen abschlägigen Bescheid geben zu müssen, reichen Ihre Bewerbungsunterlagen als Anlage zurück und verbleiben

mit freundlichen Grüßen
Klaus S. GmbH & Co.


Ralph Grimm

S. 693 Abb. 33



Notizen

3. Personalinformationssysteme (PIS)

- 3.1 Historische Entwicklung
- 3.2 Grundlegende Begriffe der Datenverarbeitung
- 3.3 Verarbeitung und Auswertung von Personaldaten
- 3.4 Anforderungen an ein Personalinformationssystem
- 3.5 Administrative und dispositive Aufgaben eines Personalinformationssystems
- 3.6 Aufbau eines Personalinformationssystems
- 3.7 Arten der betrieblichen Datenerfassung
- 3.8 Implementierung von Personalinformationssystemen
- 3.9 Künstliche Intelligenz bei Personalinformationssystemen
- 3.10 Einsatzgebiete eines Personalinformationssystems



Grundlegende Begriffe der Datenverarbeitung



S. 695 ff.

Jung, Hans: Personalwirtschaft, 9. Aufl., München 2010.

© Oldenbourg Wissenschaftsverlag



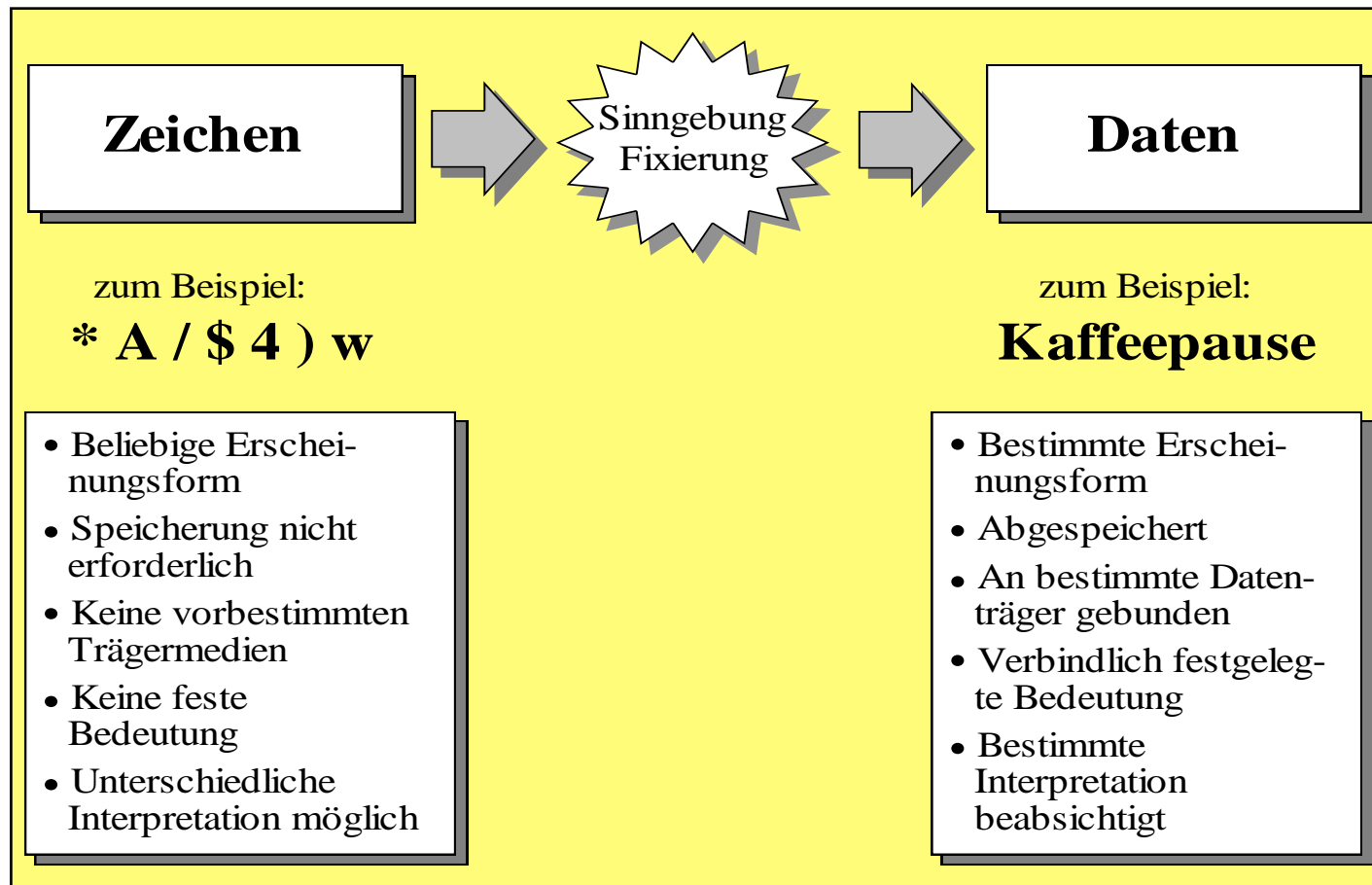
Zeichen

- Als Zeichen werden Elemente bezeichnet, aus denen Daten, Nachrichten bzw. Informationen zusammengesetzt sind. Zeichen können sowohl als Buchstaben oder Ziffern als auch als Sonderzeichen oder mathematische Symbole auftreten. Zeichen haben beliebige Erscheinungsformen und sind an keine Erscheinungsformen gebunden.

Daten

- Erfolgt eine Sinngebung und Fixierung von Zeichen, so werden sie als Daten bezeichnet. Daten bestehen danach in der Regel aus einer Kombination von Zeichen. Hierbei wird eine bestimmte Erscheinungsform verabredet, damit diese Zeichenkombination eine interpretierbare Bedeutung erlangt.

Zusammenhang zwischen Zeichen und Daten



S. 696 Abb. 34



Nachrichten

- Unter einer Nachricht wird gewöhnlich eine schriftliche oder mündliche Mitteilung über einen bestimmten Sachverhalt verstanden. Ob der Inhalt der Nachricht neu oder veraltet, wichtig oder unwichtig, falsch oder richtig ist spielt hierbei keine Rolle.

Informationen

- Informationen werden häufig als zweckorientiertes Wissen bezeichnet. Der Hauptunterschied gegenüber einer Nachricht besteht einerseits in der Früherkennung der Erhöhung des Wissenstandes des Nachrichtenempfängers.



Informationsarten

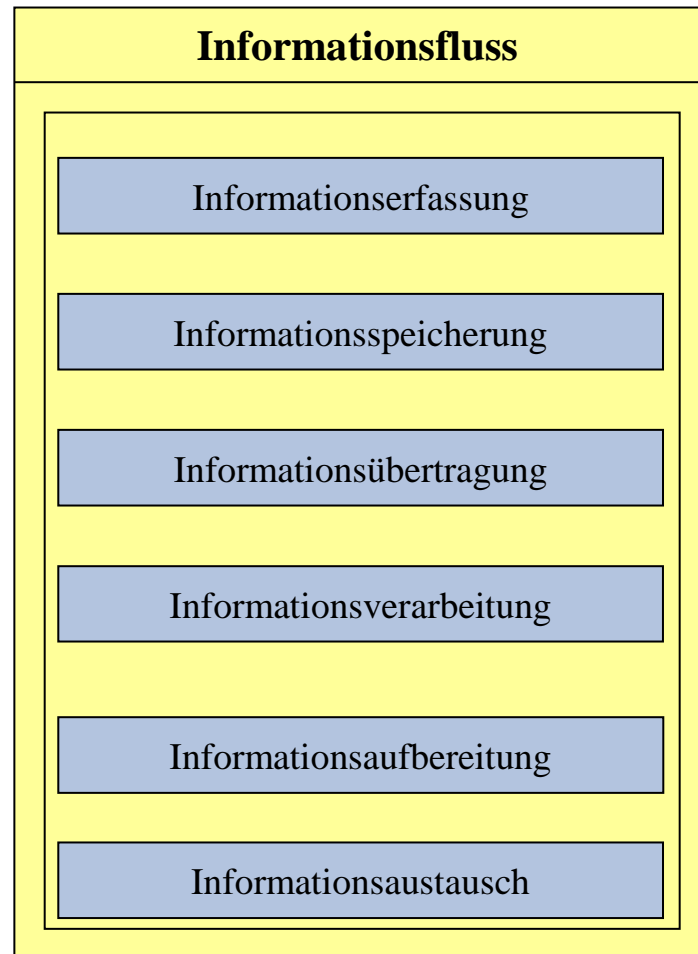
- **Sachinformationen** beziehen sich unmittelbar auf den Gegenstand der Aufgabendurchführung.
- **Planungs- bzw. Steuerungsinformationen** regeln die Art der Aufgabendurchführung. Sie sind in Plänen, Ausführungsbestimmungen, Anweisungen oder Dienstvorschriften enthalten, die entweder den allgemeinen Ordnungsrahmen oder aber ganz spezielle Bedingungen für den Arbeitsablauf festlegen.
- **Prognosevorgaben und Kontrollinformationen** werden nach den Phasen des Entstehungsprozesses (Planung, Realisation, Kontrolle) unterschieden.
- **Interne und externe Informationen** sind in ihrer Herkunft festgelegt.
- Informationen können sich je nach Empfängerkreis entweder an den **Innen-** oder an den **Außenbereich** richten.



Belege

- Informationen werden in eine übersichtliche Ordnung gebracht.
- Alle Bestandteile des Arbeitsablaufs werden berücksichtigt.
- Ein Teil der Denkarbeit wird dem Bearbeiter abgenommen.
- Der gesamte Arbeitsablauf wird gesteuert
- Es erfolgt eine Entlastung von Schreibarbeit
- Sprache und Begriffe für den entsprechenden Anwendungsbereich werden geregelt.

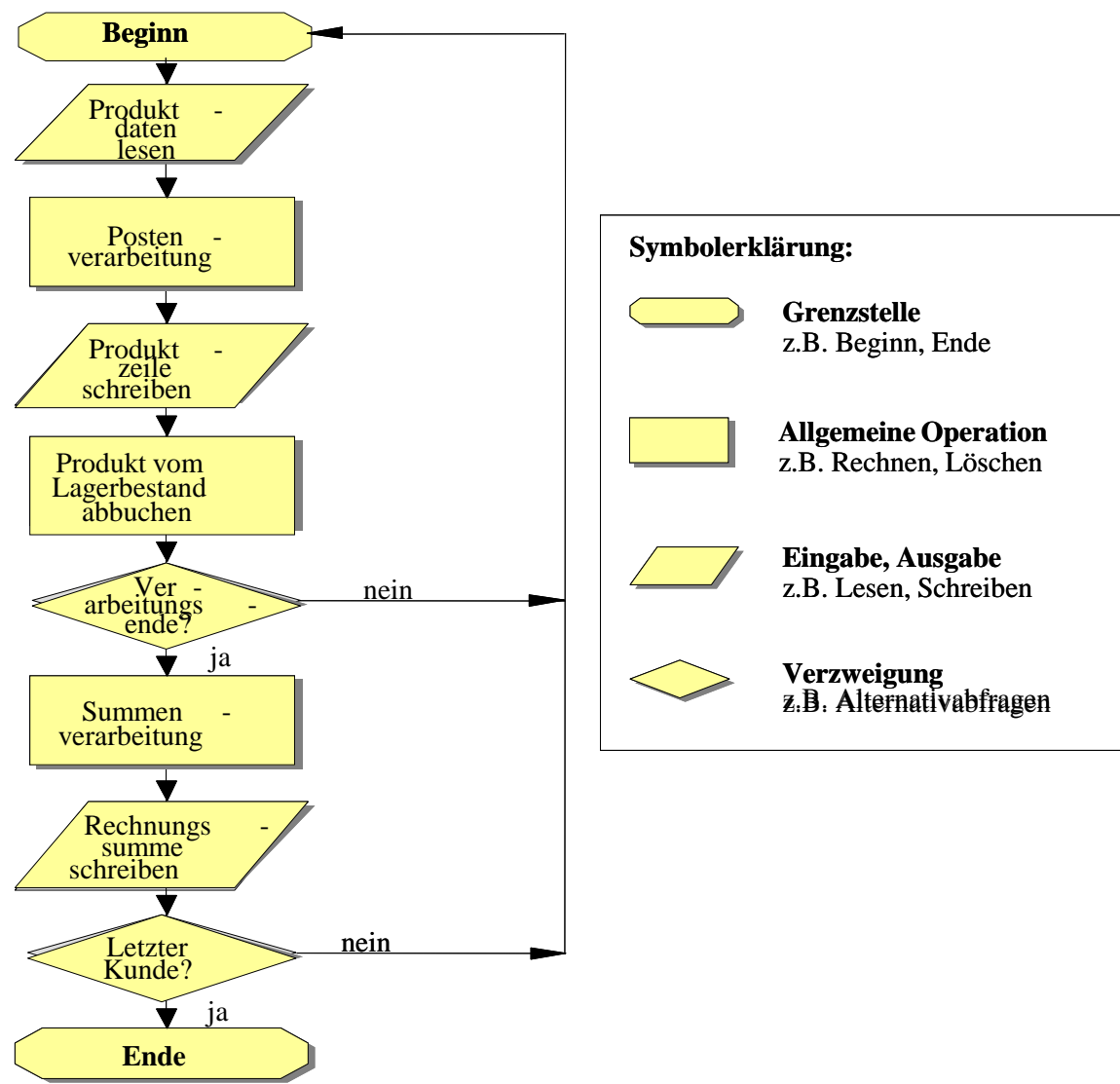
Schema des Informationsflusses



S. 699 Abb. 35

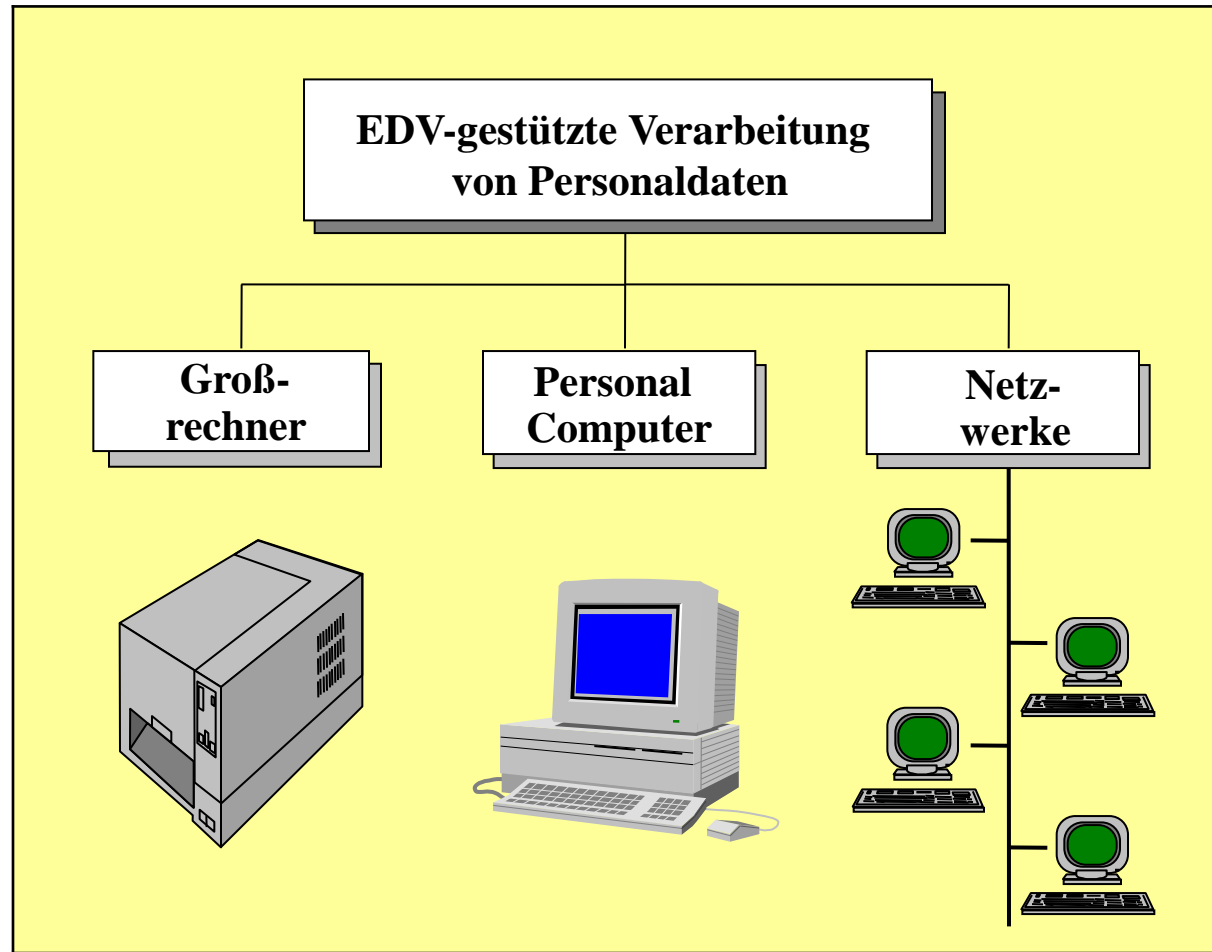


Datenflussplan



S. 700 Abb. 36

Verarbeitung und Auswertung von Personaldaten



S. 701 Abb. 37

Jung, Hans: Personalwirtschaft, 9. Aufl., München 2010.

© Oldenbourg Wissenschaftsverlag



Verarbeitung und Auswertung von Personaldaten

- **Aufbau einer EDV-Anlage**
- **Großrechner**
- **Personalcomputer**
- **Netzwerke**
- **Datenträger**
- **Datenbanksysteme**

S. 701 ff.

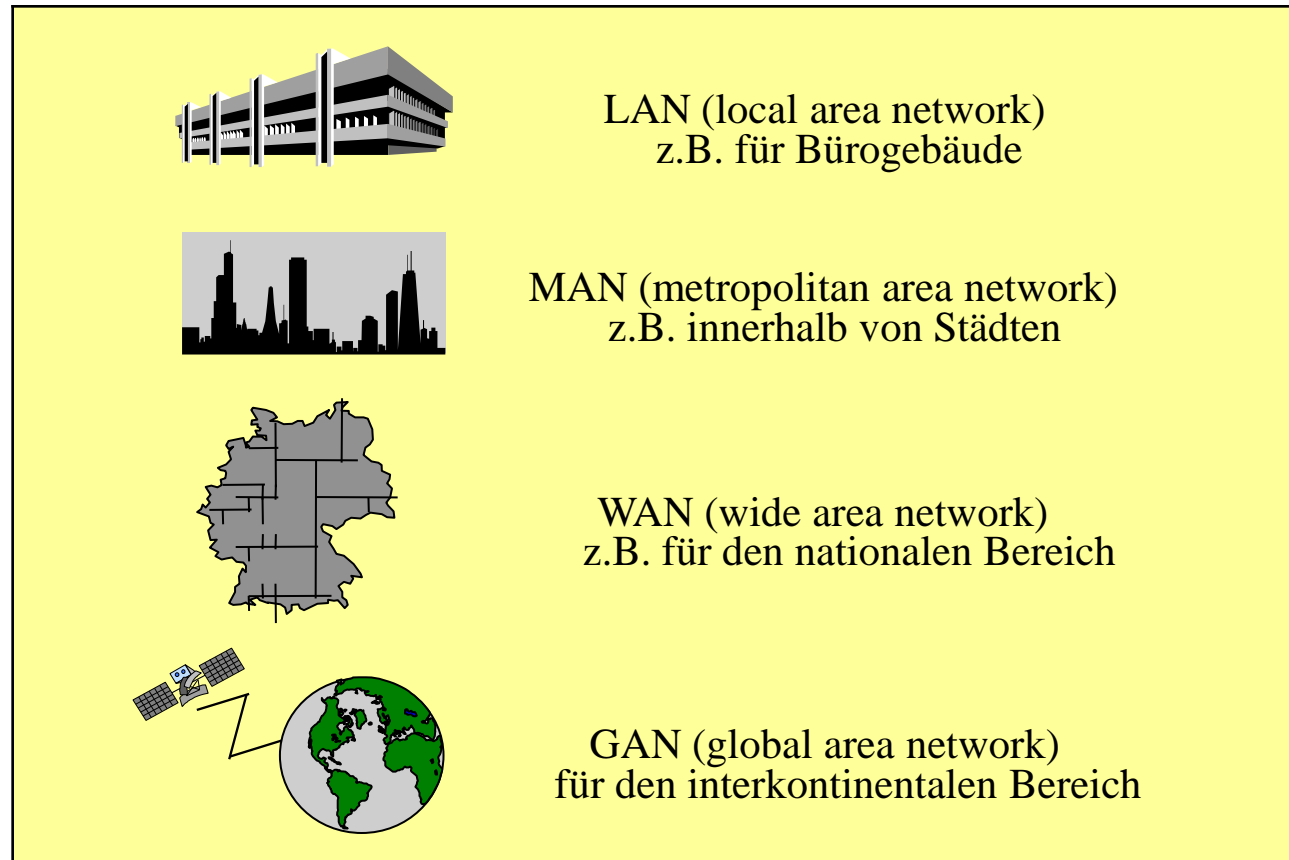
Jung, Hans: Personalwirtschaft, 9. Aufl., München 2010.

© Oldenbourg Wissenschaftsverlag

Typische PC-Einsatzgebiete in der Personalwirtschaft sind:

- Graphische Aufbereitung
- Datenbankrecherche
- Reisekostenabrechnung
- Urlaubs-, Jubiläums-, Schulungs- und Führungskräftekarteen
- Stellenpläne
- Terminverfolgung für die Personalverwaltung
- Fehlzeitenverwaltung und –auswertung
- Statistikerstellung
- Beurteilungssystem
- Bewerberauswahl

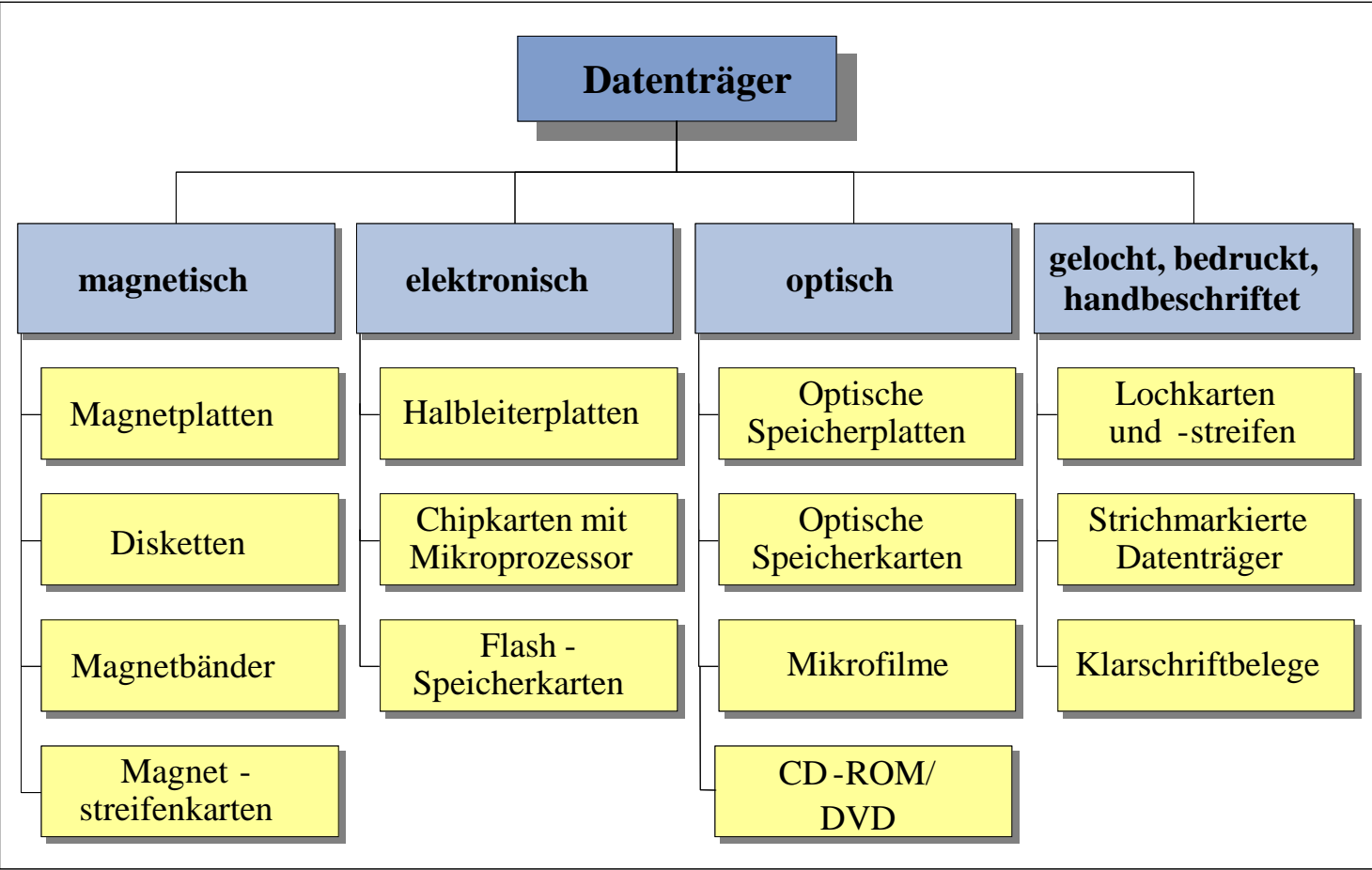
Zusammenstellung der wichtigsten Rechnernetze bezüglich ihrer Dimension



S. 703 Abb. 38

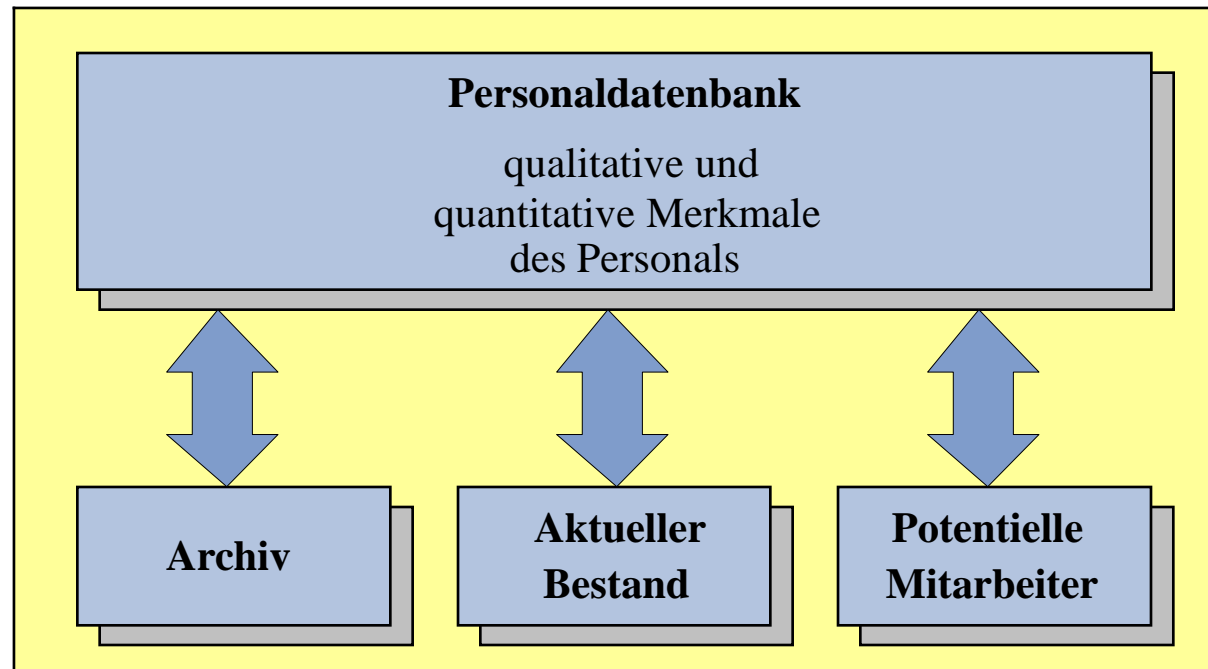


Übersicht der gebräuchlichsten Datenträgerarten



S. 704 Abb. 39

Schematische Gliederung einer Personaldatenbank



S. 705 Abb. 40

Jung, Hans: Personalwirtschaft, 9. Aufl., München 2010.

© Oldenbourg Wissenschaftsverlag



Persönlichkeits- und Arbeitsmerkmale eines Mitarbeiters
1. Allgemeine Merkmale
2. Kenntnis- und Einsatzmerkmale
3. Physische Merkmale
4. Psychische Merkmale
5. Abrechnungsmerkmale



Unterteilung der Datensätze in Datenelemente

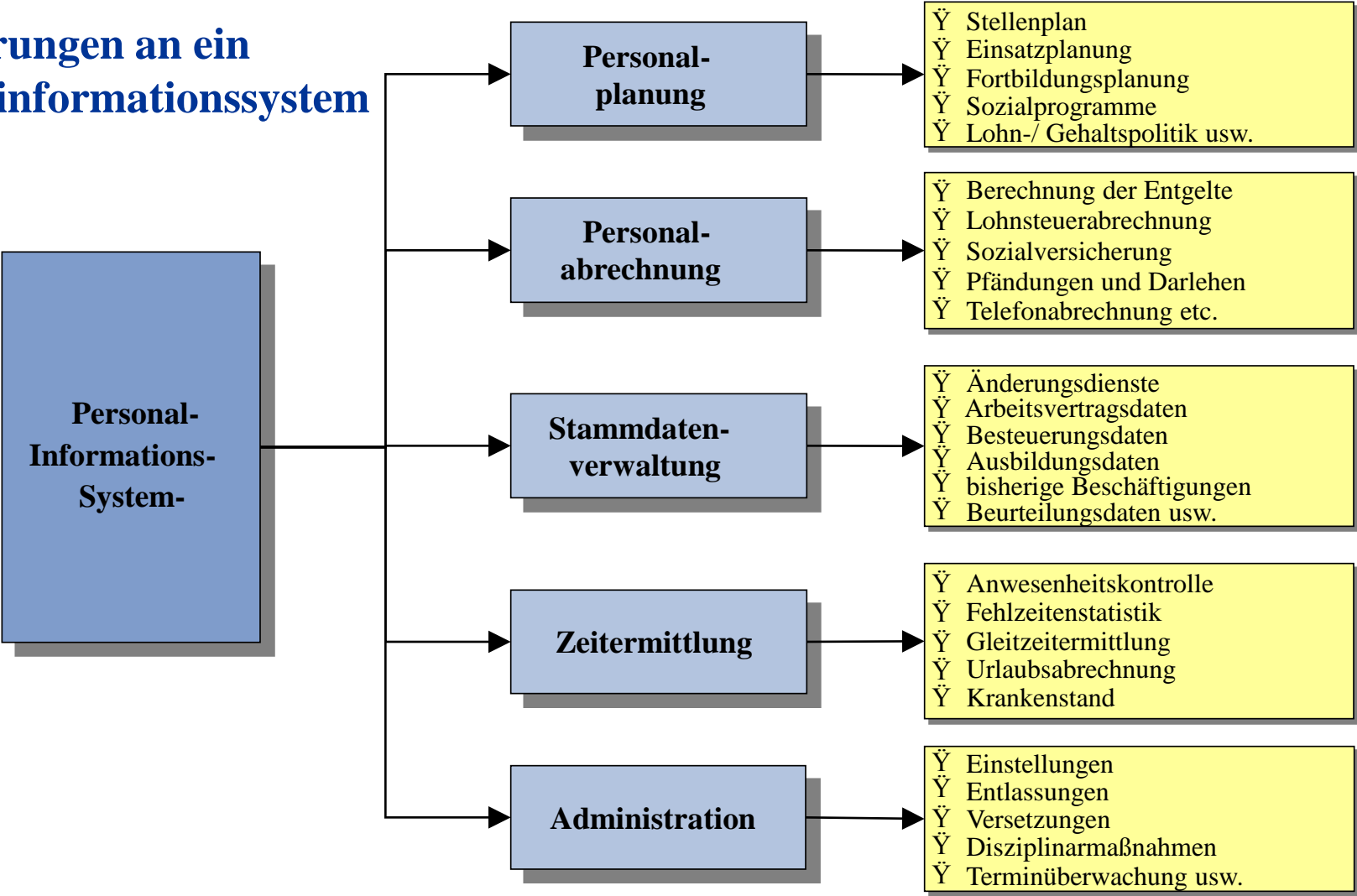
Id.- Nr.	Name	Geb.- datum	Qualifikation	Adresse	Eintritts- datum
-------------	------	----------------	---------------	---------	---------------------	-------

Id.- Nr.	Name	Geb.- datum	Qualifikation	Adresse	Eintritts- datum
-------------	------	----------------	---------------	---------	---------------------	-------

Id.- Nr.	Name	Geb.- datum	Qualifikation	Adresse	Eintritts- datum
-------------	------	----------------	---------------	---------	---------------------	-------



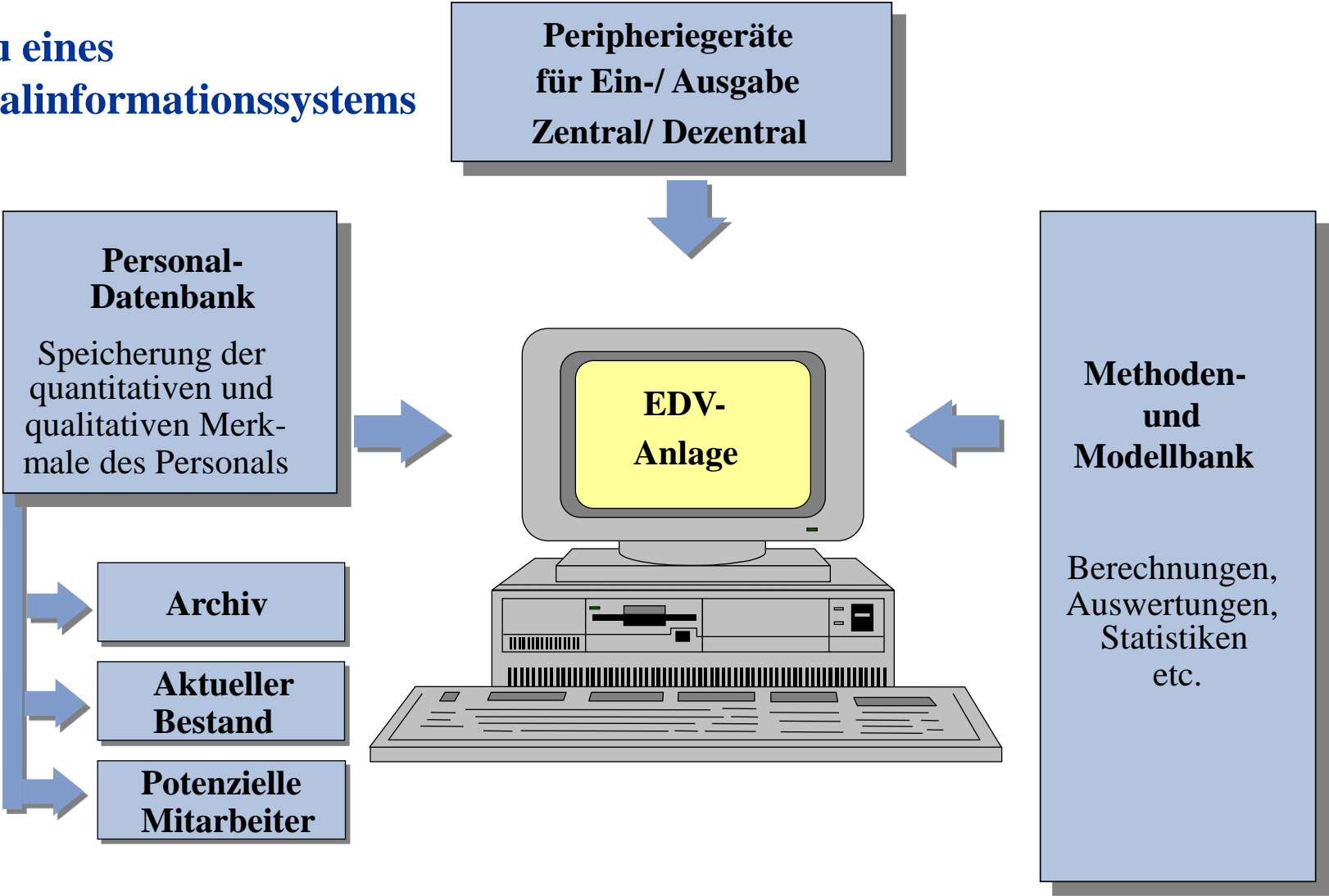
Anforderungen an ein
Personalinformationssystem



S. 709 Abb. 43



Aufbau eines
Personalinformationssystems



S. 712 Abb. 44



Aktivitäten zur Datenumsetzung

Belegerstellung (Eintragung der Daten in Formulare)

Belegprüfung (Prüfen der Belege auf Richtigkeit, Vollständigkeit und formale Genauigkeit)

Aufzeichnung der Daten auf maschinell lesbare Datenträger oder direkte Eingabe

Anzeige der eingegebenen Daten zu Kontrollzwecken

Datenprüfung (Kontrolle auf Übereinstimmung von Erfassungsbeleg und Datenträger)

Korrektur falsch eingegebener Werte

Unterstützung der Eingabe durch Steuerung der Bedienerfolge oder Erfassungsvorschriften

Formatsteuerung (Ordnen; Verdichten; Poolen, d.h. Zusammenführen von Daten zu einer kollektiven Sicherung)

Konvertierung von Daten

Plausibilitätsprüfung

Zusammenführung von Daten (z.B. von Bewegungs- und Stammdaten)

S. 715 Abb. 45
(in Anlehnung an: Hansen, H. R.: Wirtschaftsinformatik, Stuttgart 1992, S. 489)



Die **Nutzenelemente eines Personalinformationssystems** lassen sich nach dem jeweiligen Einsatzbereich gliedern:

➤ **Personalverwaltung**

- Verringerung von Fehlerhäufigkeiten bei der Erstellung von Personalstatistiken, Lohn- und Gehaltsabrechnung sowie allgemein bei der Speicherung und Übertragung von Personaldaten jeglicher Art
- Größere Konsistenz verschiedener Personalinformationen untereinander
- Zeitersparnis in der Informationsgewinnung
- Schneller Datenzugriff und schnellere Datenverarbeitung bei unregelmäßig anfallendem Datenbedarf
- Im Regelfall bessere Wahrung der Vertraulichkeit
- Personaleinsparungen durch Automatisieren der Personalkartei, der Lohn- und Gehaltsabrechnung, bzw. anderer Personalverwaltungseinheiten



➤ **Personalplanung**

- Ermöglichung schnellerer Personalentscheidungen
- Erweiterter und verbesserter Informationsfluss für Planungszwecke aufgrund größerer Datenkonsistenz
- Einschränkung der Fehlerwahrscheinlichkeit bei der Erstellung von Personalplänen
- Schnelleres Aufzeigen von lang- und kurzfristigen Trends im Personalbereich
- Personaleinsparungen in der Erstellung der betrieblichen Arbeitskräfteplanung

➤ **Personalkontrolle**

- Möglichkeiten einer schnelleren und genaueren Abweichungskontrolle in Bezug auf Leistung und Personalfluss.



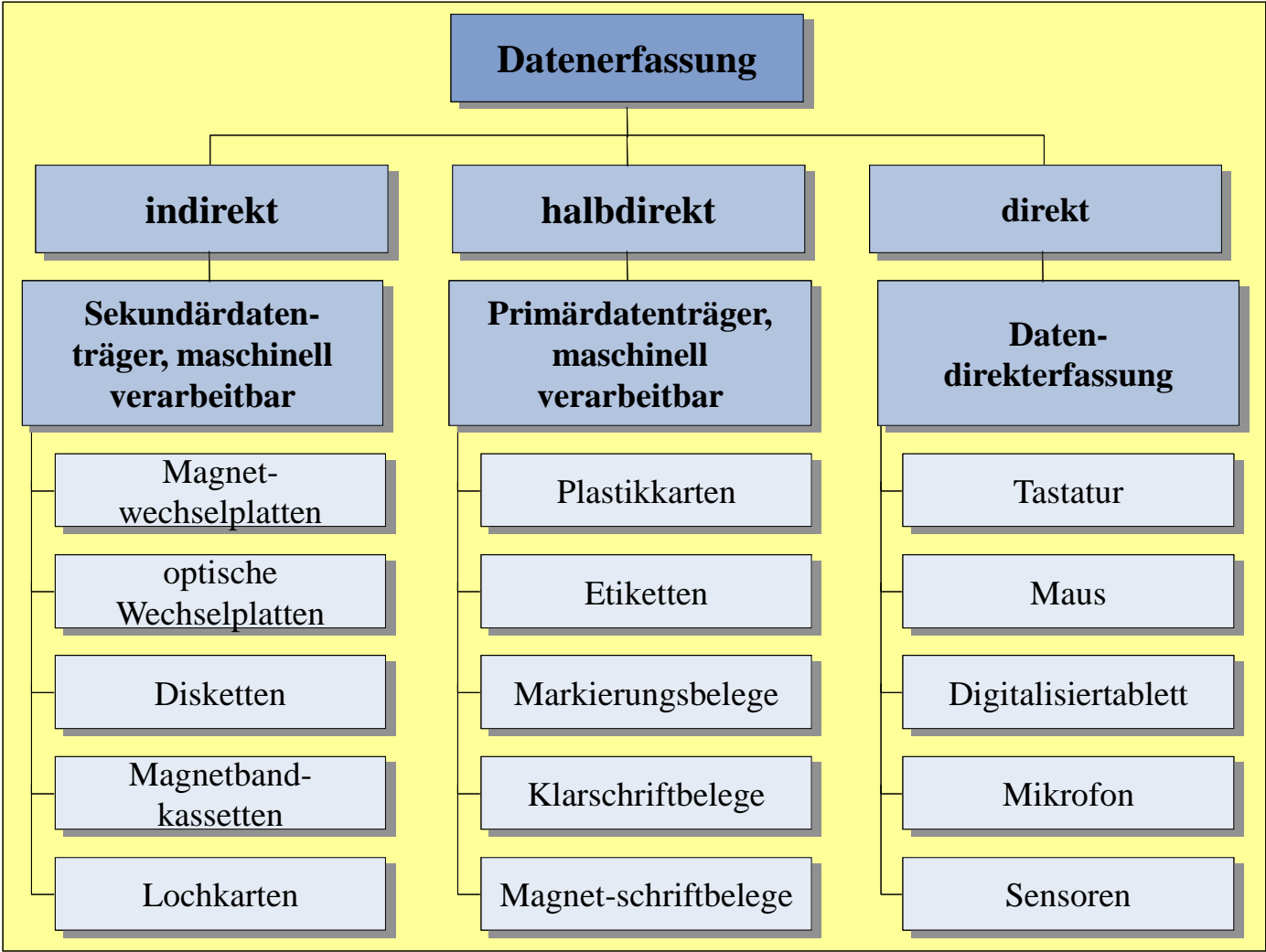
Arten und Merkmale der betrieblichen Datenerfassung

Art der Datenerfassung	Merkmale
indirekt	Eingabe über maschinell lesbare Datenträger
halbdirekt	Belege dienen gleichzeitig als Datenträger
direkt	direkte Eingabe der Daten, z.B. über Tastatur
dezentral	Erfassung in den einzelnen Fachabteilungen
zentral	Erfassung im Rechenzentrum
sukzessiv	Erfassung erfolgt gemäß definierter Abfolge
simultan	nur ein geschlossener Erfassungsschritt
mit Einzelgeräten	Erfassungsplatz autonom und unabhängig
mit Sammelsystemen	eine Leitzentrale, ein gemeinsamer Datenträger
off-line	keine direkte Steuerung zwischen Erfassungsgeräten und Verarbeitungsrechner
on-line	Steuerungszusammenhang zwischen Erfassungsgeräten und dem Verarbeitungsrechner
stationär	fest an einem Ort installierte Erfassungsgeräte
mobil	Erfassung durch tragbare Eingabegeräte

S. 716 Abb. 46

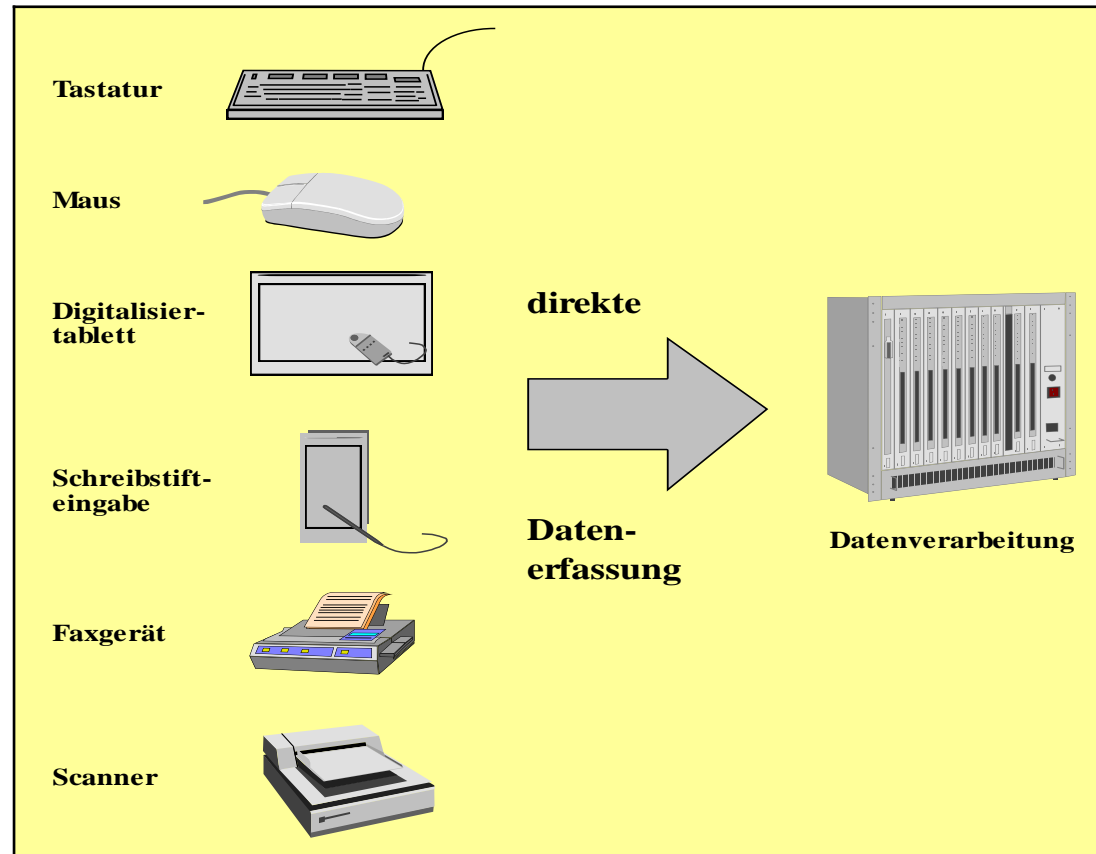


Arten der
Datenerfassung



S. 717 Abb. 47

Direkte Datenerfassung über Tastatur bzw. registrierende Geräte



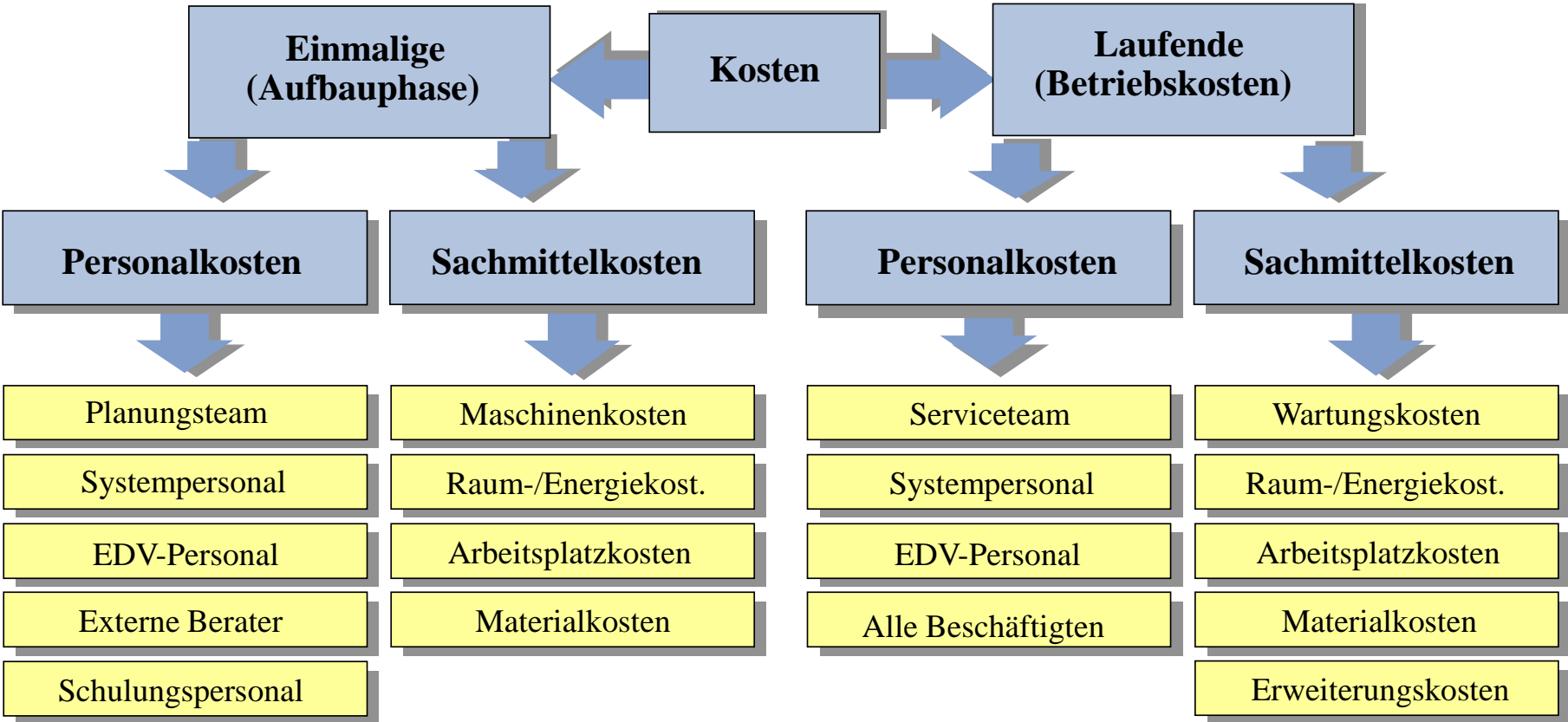
S. 719 Abb. 48

Jung, Hans: Personalwirtschaft, 9. Aufl., München 2010.

© Oldenbourg Wissenschaftsverlag



Kostenarten beim Aufbau und Betrieb eines Personalinformationssystems

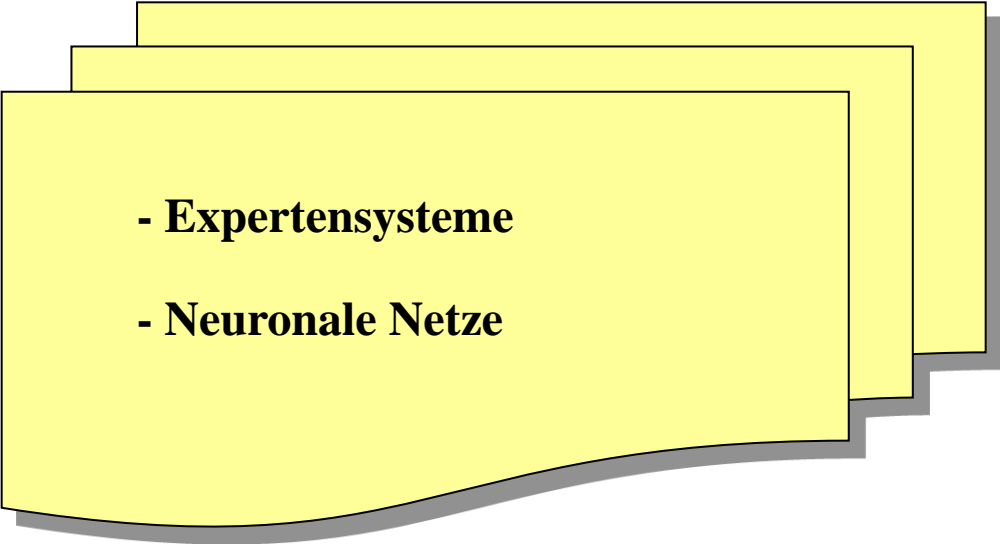


S. 723 Abb. 49

(in Anlehnung an:: Domsch, M./Schneble, A.: Aufbau und Einsatz betrieblicher Personalinformationssysteme, Landsberg am Lech1991, S. 105

Domsch, M./Schneble, A.: Aufbau und Einsatz betrieblicher Personalinformationssysteme, Landsberg am Lech1991, S. 356)

Künstliche Intelligenz bei Personalinformationssystemen

- 
- Expertensysteme
 - Neuronale Netze



Gegenüberstellung der klassischen Datenverarbeitung und der Wissensverarbeitung mit Hilfe von Expertensystemen

Klassische Datenverarbeitung	Wissensverarbeitung mit Hilfe von Expertensystemen
Verarbeitung von Zahlen	Verarbeitung symbolischer Ausdrücke
Typische Programmiersprachen: COBOL, PASCAL	Typische Programmiersprachen: LISP, PROLOG
Programmierungsmethodik: strukturiertes Programmieren	Programmierungsmethodik: exploratives Programmieren
Verarbeitungsablauf ist explizit festgelegt	Verarbeitungsablauf ist nur implizit oder gar nicht vorgegeben
Verarbeitung homogener strukturierter Massendaten	Verarbeitung heterogener strukturierter Wissensseinheiten
Unvollständige Eingaben werden zurückgewiesen	Unvollständige Strukturen können verarbeitet werden
Effiziente Verarbeitung mit konventionellen Rechnerarchitekturen möglich	Effiziente Verarbeitung mit konventionellen Rechnerarchitekturen nicht möglich
Automatisierung monotoner, klar strukturierter und definierter Informationsverarbeitungsprozesse	Automatisierung komplexer Informationsverarbeitungsprozesse, die den intelligenten Umgang mit diffusem Wissen erfordern

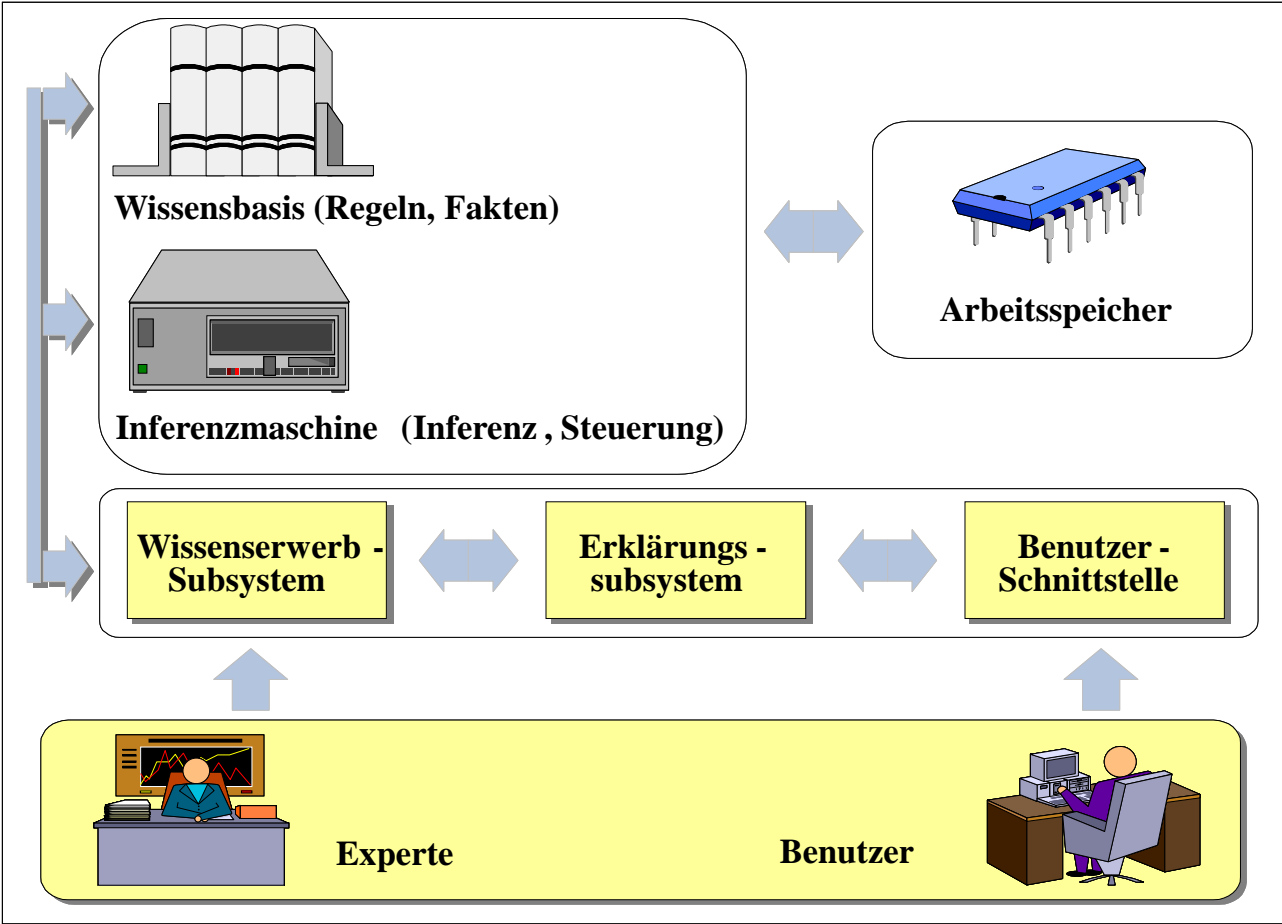
S. 728 Abb. 50
(in Anlehnung an: Wahlster, W.: Expertensysteme, München 1990, S. 173 ff)

Jung, Hans: Personalwirtschaft, 9. Aufl., München 2010.

© Oldenbourg Wissenschaftsverlag



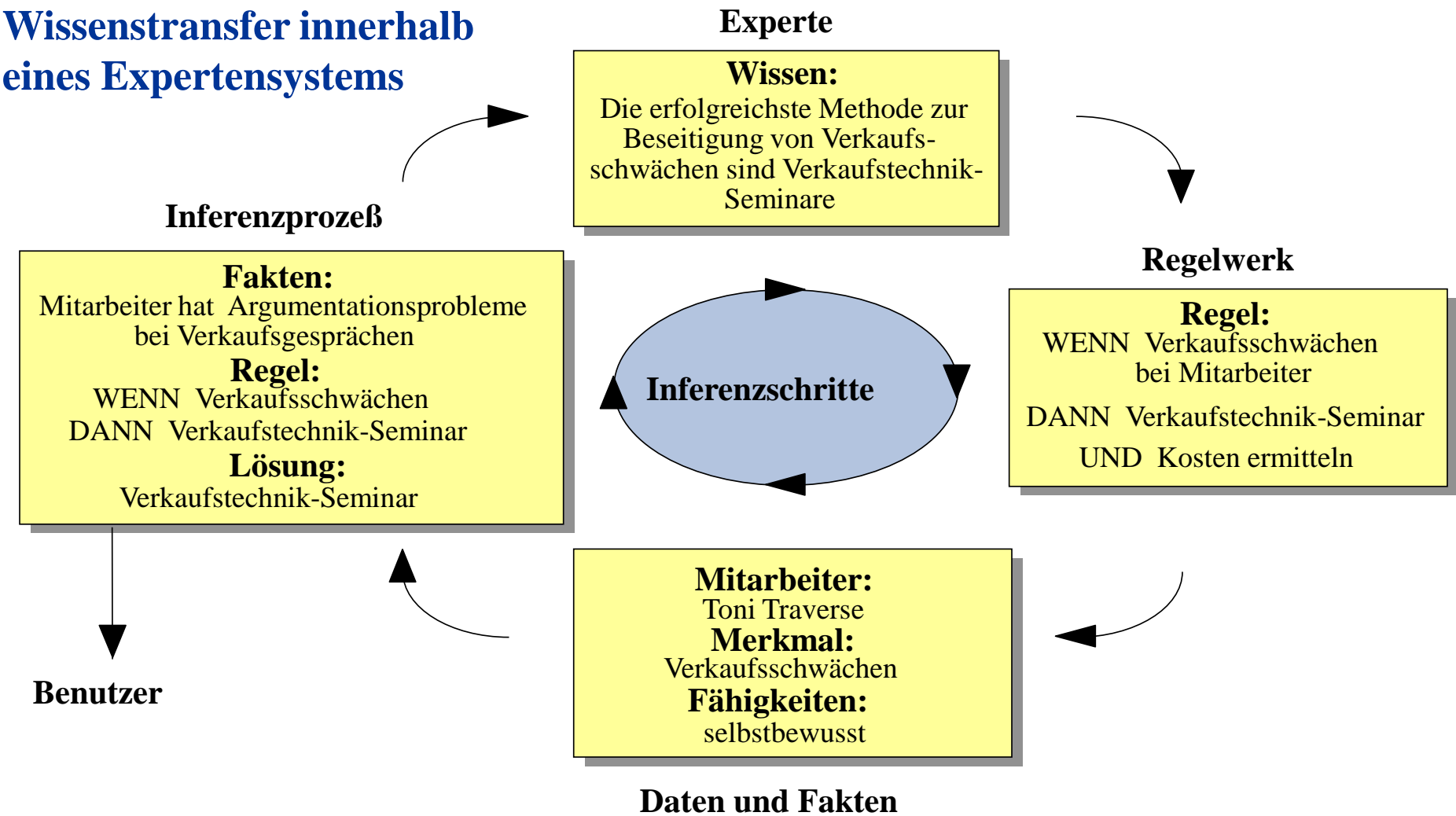
Beispielmodell eines Expertensystems



S. 729 Abb. 51



Wissenstransfer innerhalb
eines Expertensystems



S. 730 Abb. 52



Neuronale Netze

- Neuronale Netze orientieren sich in Gestalt und Funktion am Aufbau des menschlichen Gehirns. Das Gehirn besteht aus unzähligen Nervenzellen, die zur Informationsverarbeitung dienen. Je nach Grad der Erregung werden Nachrichten in Form von Impulsen von Zelle zu Zelle weitergegeben. Aufgabe des Gehirns ist die Aufnahme und Verarbeitung von Reizen, die über Sensoren aufgenommen werden. Diese Reize werden umgewandelt und in Form von Signalen über Nervenbahnen an das Gehirn weitergeleitet.
- Das Hauptmerkmal von neuronalen Netzen ist neben der Anlehnung an das menschliche Gehirn die Tatsache, dass dieses System lernfähig ist. Es erfolgt keine explizite Eingabe des speziellen Fachwissens durch einen Systemanalytiker wie bei den Expertensystemen, sondern das Lernen erfolgt anhand von Trainingsbeispielen.
Als Algorithmen sind sie in Form von Programmen oder Simulationen in den verschiedensten Bereichen bereits in Anwendung.



Einsatzgebiete

Beispiel 1: Onlineabfrage und Reports

Beispiel 2: Personalbewerbung

Beispiel 3: Personalentwicklung

Beispiel 4: Beendigung des Arbeitsverhältnisses

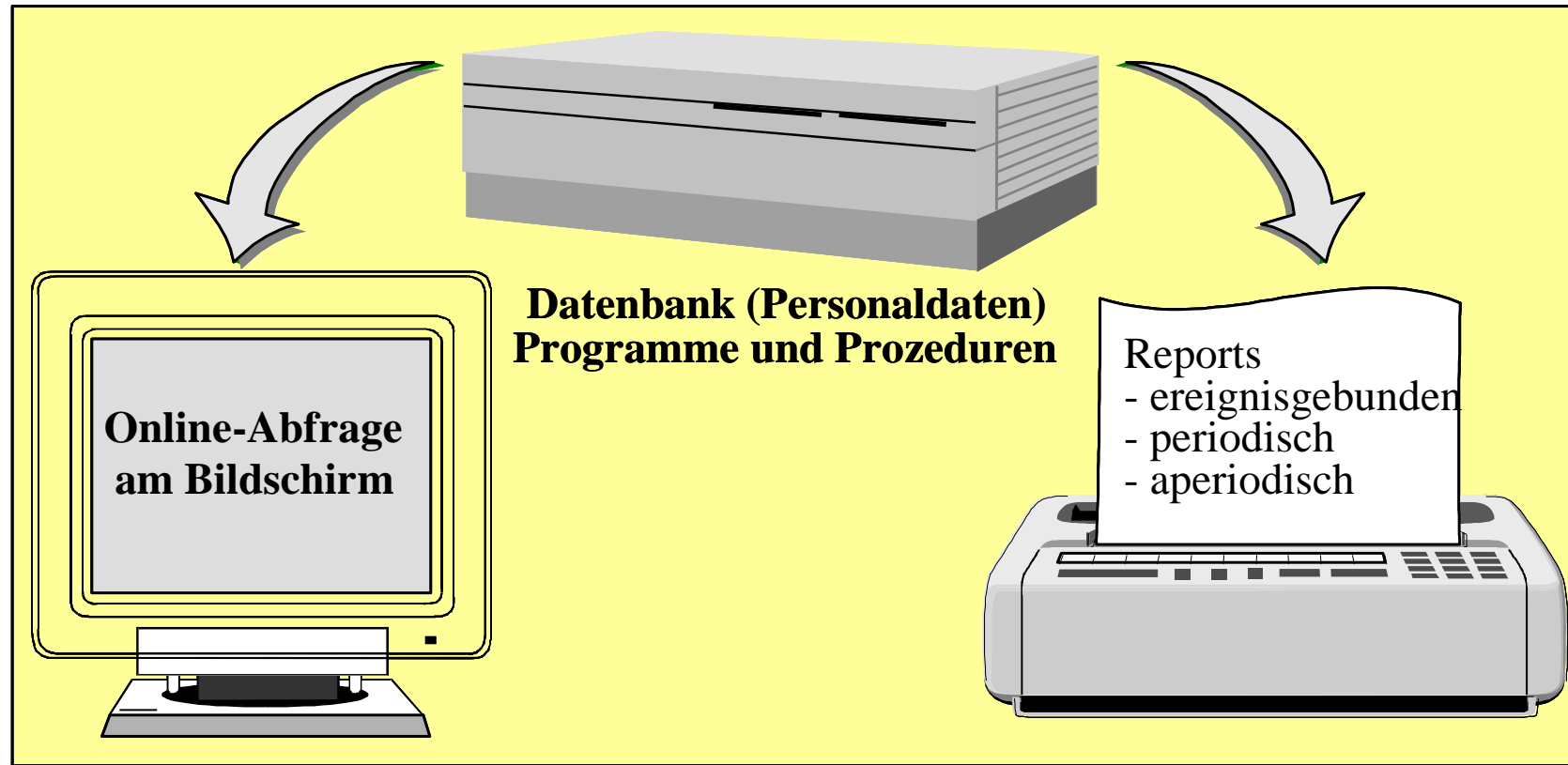


Dimensionsvergleich zwischen den menschlichen Gehirn und dem Computer

	Gehirn	Computer
Anzahl Verarbeitungselemente	ca. 1011 Neuronen	ca. 109 Transistoren
Art der Verarbeitung	massiv parallel	im Allgemeinen seriell
Speicherung	assoziativ	adressbezogen
Schaltzeit eines Elementes	ca. 1 ms (10 ⁻³ s)	ca. 1 ns (10 ⁻⁹ s)
"Schaltvorgänge"/s	ca. 10 ³ /s	ca. 10 ⁹ /s
"Schaltvorgänge" insgesamt (theoretisch)	ca. 10 ¹³ /s	ca. 10 ¹⁸ /s
"Schaltvorgänge" insgesamt (tatsächlich)	ca. 10 ¹² /s	ca. 10 ¹⁰ /s

S. 731 Abb. 53
(in Anlehnung an: Zell, A.: Simulation neuronaler Netze, Bonn 1994, S. 28)

Online Abfrage und Report





Online-Anfrage-Beispiel (Persönliche Daten)

PIS	Mitarbeiterstammdatenverwaltung		10.06.2007
	persönliche Daten		
P-Nr.: 8932	Name: Gerd Hansen		Abteilung: Produktion
Name:	Hansen	Vorname:	Gerd
Anredecode:	3/Herr	Geschlecht:	M
Geburtsdatum:	15.04.1971	Geburtsort:	Berlin
Nationalität:	Deutsch	RV-Nummer:	357.51.576.654
Zivilstandscode:	1/verheiratet	Muttersprache:	deutsch
Eintrittsdatum:	12.04.1997	Fremdsprache 1:	Kenntnis: A
		Fremdsprache 2:	Kenntnis: -
		Fremdsprache 3:	Kenntnis: F
Ausbildung:	230/Schlosser		
Adresse:	Sackgasse 15		
Postleitzahl:	20364		
Wohnort:	Hamburg		
Auswahl: 17	Bild: C	Funktion: E	Schlüssel: 8932

S. 732 Abb. 55



Austrittsliste als ereignisgebundener Report

Austritte					10.12.2007
Folgende Mitarbeiter haben ihr Arbeitsverhältnis bei uns gekündigt:					
P-Nr.	Name	Abteilung	Tel.-Nr.	Büro	Künd.-Dat.
0263	Rüstig, Maria	RZ	6443	A-XXI	31.05.05
3483	Großmann, Gernot	FKL	2833	D-XVI	31.03.05
8544	Steinhaus, Martin	PRD	8443	B-XIII	31.05.05

S. 733 Abb. 56

Zahlenbeispiel zum jährlichen Personalbedarf eines Unternehmens

Gesamtpersonalbestand:	3.000 Mitarbeiter
Personal-Zusatzbedarf:	50 Mitarbeiter
Personal-Fluktuationsrate:	8 %
Personalersatzbedarf:	240 Mitarbeiter
Personalbedarf insgesamt:	290 Mitarbeiter



Personaldaten

Erfassung der Bewerberdaten	
Kennziffer der Bewerbung:	007
Name:	Gerd Hansen
Geburtsdatum:	31.12.1971
Qualifikation:	Schlosser
Adresse:	Sackgasse 15
Postleitzahl/Wohnort:	20123 Hamburg
Eingang der Bewerbung am:	20.05.2005
Bewerber eingeladen am:	22.05.2005
Keine Einladung/Absage am:	
Grund der Absage:	
1. Vorstellungsgespräch am:	27.05.2005
Absage am:	
Grund der Absage:	
2. Vorstellungsgespräch am:	
Absage am:	
Grund der Absage:	
Bewerbung zurückgestellt:	
Vertrag ausgehändigt am:	02.06.2005
Vertrag unterzeichnet am:	08.06.2005
Eintritt am:	01.09.2005

S. 734 Abb. 58



Personalentwicklung eines Mitarbeiters				
Name:		Lothar Leiter		
Geburtsdatum:		03.06.1974		
Kennzahl:		123		
Eintrittsdatum:		25.11.1994		
Gehaltsklasse:		20		
Abteilung:		Vertrieb		
Momentane Position:		Vertriebsleiter		
Betrieblicher Werdegang:				
Jahr	Arbeitsplatz	Gehaltsklasse	Qualifikations- stufe	Abteilung
12/94	Sachbearbeiter 2	8	1	Vertrieb
12/95	Sachbearbeiter 2	8	2	Vertrieb
12/96	Sachbearbeiter 1	10	4	Vertrieb
12/97	Sachbearbeiter 1	11	3	Einkauf
12/98	Sachbearbeiter 1	11	4	Einkauf
12/99	Sachbearbeiter 1	12	5	Einkauf
12/00	Gruppenleiter 2	14	3	Vertrieb
12/01	Gruppenleiter 1	14	4	Vertrieb
12/02	Gruppenleiter	15	5	Vertrieb
12/03	Abteilungsleiter	17	4	Vertrieb

S. 736 Abb. 59A



(Fortsetzung)

Ausbildung:		
Berufsausbildung:	Groß- und Einzelhandelskaufmann	2000 - 03
Interne Weiterqualifikation:	Seminar "Verkaufstechnik"	2004
	Seminar "Argumentationstechnik"	2006
	Seminar "Führung von Mitarbeitern"	2007
Externe Weiterqualifikation:	Sprachkurs "Business-English"	2003/04
	Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Fernuniversität, Abschluss: "Bachelor of Science"	2008 - 2012

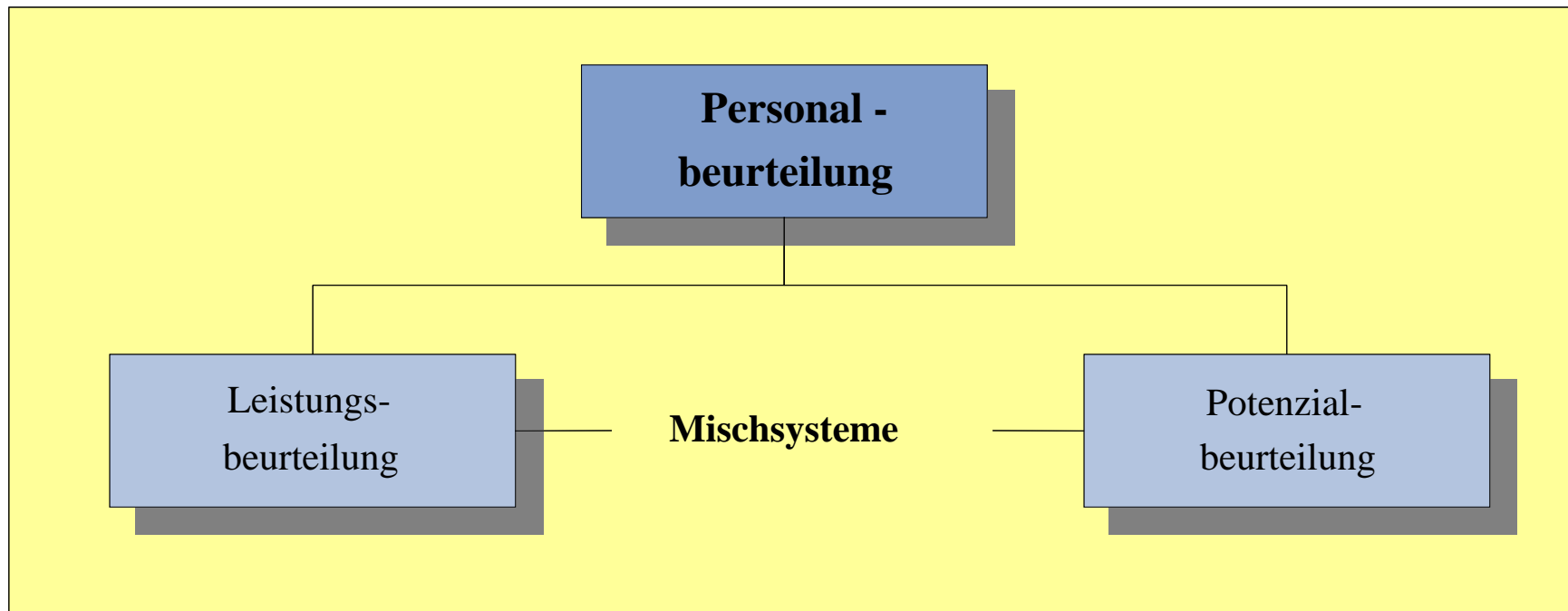
S. 736 Abb. 59B

4. Personalbeurteilung

- 4.1 Grundlagen
- 4.2 Aufgabe und Zweck der Personalbeurteilung
- 4.3 Voraussetzungen, Ziele und Funktionen der Beurteilung
- 4.4 Beurteilungskriterien
- 4.5 Methoden der Personalbeurteilung
- 4.6 Gütemerkmale der Beurteilungsverfahren
- 4.7 Fehlerquellen bei der Beurteilung
- 4.8 Durchführung der Leistungsbeurteilung
- 4.9 Auswirkungen der Personalbeurteilung



Schematische Gliederung der Personalbeurteilung



S. 738 Abb. 60

Jung, Hans: Personalwirtschaft, 9. Aufl., München 2010.

© Oldenbourg Wissenschaftsverlag

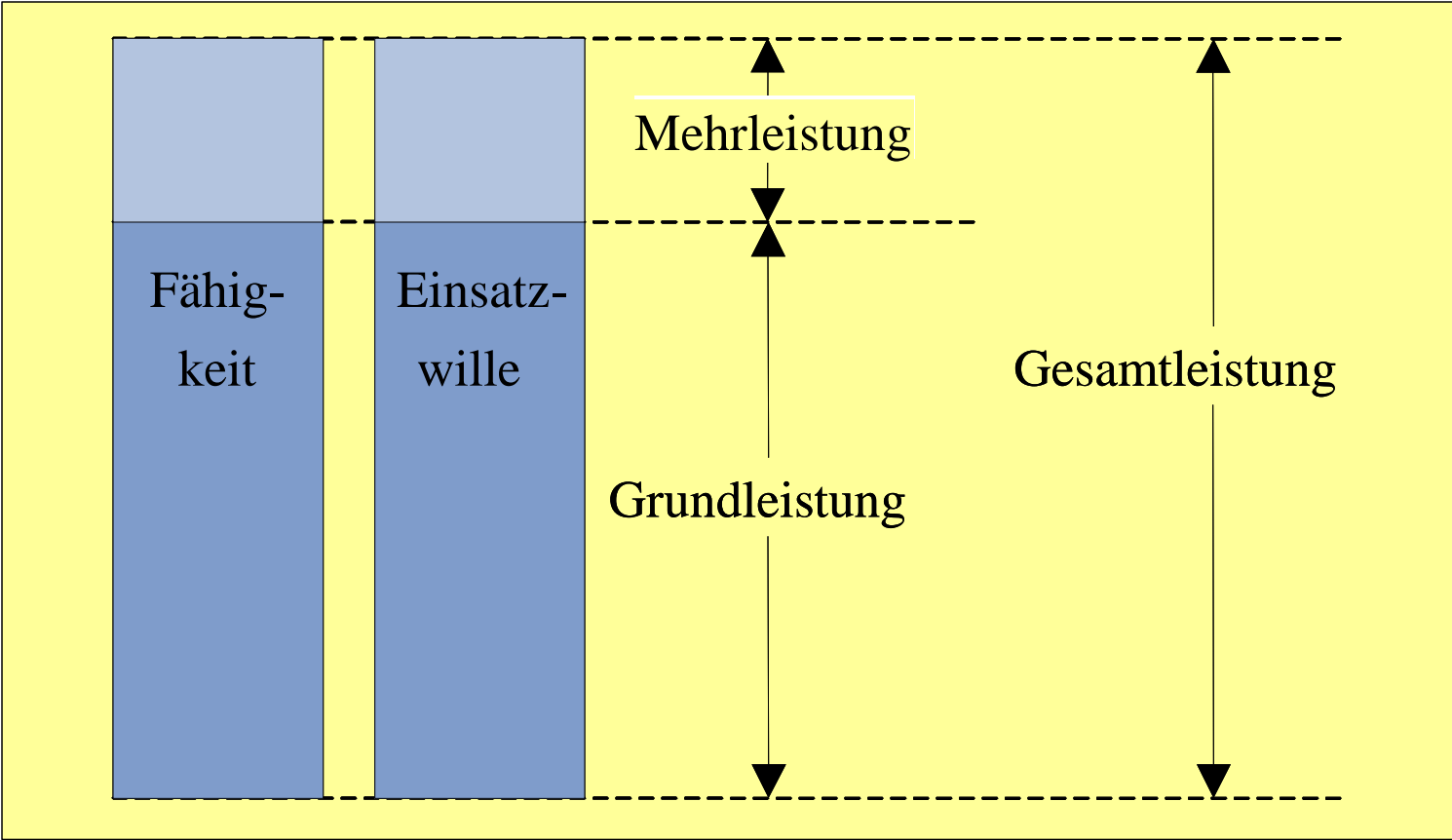


Anlässe der Beurteilung	
Ablauf der Probezeit	Besondere Fördermaßnahmen
Versetzung	Beförderung
Wechsel des unmittelbaren Vorgesetzten	Job rotation
Auf Wunsch des Mitarbeiters	Beendung eines Projektes
Auf Wunsch des Vorgesetzten	Beendigung des Arbeitsverhältnisses
Lohn- und Gehaltserhöhung	Zeugnisausstellung

S. 742 Abb. 61



Mehrleistung zur Bemessung der Leistungszulage



S. 744 Abb. 62



Beurteilungskriterien (Beispiele)

Geistige Anlagen	
Auffassungsgabe	Sachverhalte u. Zusammenhänge schnell aufnehmen können
Logik	Das Ziehen folgerichtiger Schlüsse
Kreativität	Neue originelle Lösungen finden
Gedächtnis	Merkfähigkeit

S. 745 Abb. 63



Kriterien des Arbeitsverhaltens	
Arbeitsplanung	Gedankliche Vorausschau der zukünftigen Arbeit und Bereitstellung der benötigten Mittel
Arbeitsqualität	Güte der Arbeitsdurchführung
Arbeitstempo	Zeitaufwand zur Bewältigung der Arbeit
Augenmaß	Richtige Einschätzung von Personen und Sachverhalten
Ausdauer	Beständigkeit bei der Arbeitsausführung
Belastbarkeit	Körperliche und geistige Ermüdung erkennen lassen
Entschlusskraft	Sich in angemessener Zeit entscheiden können
Fleiß	Kontinuität der Arbeitsdurchführung
Fachkenntnisse	Anwendung von Fachwissen auf die zu lösenden Aufgaben
Fehlerhäufigkeit	Verhältnis Fehler zur Arbeitsmenge
Initiative	Aus eigenem Antrieb tätig werden
Lernwille	Bemühen, sich weiterzubilden; Erfahrungen ausnutzen
Pünktlichkeit	Vereinbarte Termine einhalten
Selbstständigkeit	Nach Anleitung ohne Rückfragen tätig werden
Verantwortungsbereitschaft	Die Konsequenzen der eigenen Handlung tragen
Zuverlässigkeit	Erfüllung von Zusagen

S. 746 Abb. 64



Verhalten gegenüber Kollegen und Vorgesetzten	
Aggressivität	Erzeugen von Konfrontationen
Aufgeschlossenheit	Aktiv am Umweltgeschehen teilnehmen
Empfindlichkeit	Sensibilität in Bezug auf das eigene Selbstwertgefühl
Hilfsbereitschaft	Unterstützung der Mitmenschen
Mitteilungsbereitschaft	Informationen und Wissen weitergeben
Toleranz	Eigenschaften auch gelten lassen, wenn sie nicht der eigenen Überzeugung entsprechen
Zusammenarbeit	Bereitschaft zu gemeinsamen Aufgabenlösungen

S. 746 Abb. 65



Führungsverhalten	
Arbeitsanleitung	Den Mitarbeitern Aufgaben zuteilen, die angestrebten Ziele definieren und Hilfsmittel zur Zielerreichung aufzeigen
Ausgeglichenheit	Gemütszustände erkennen lassen
Delegation	Aufgabenübertragung an Mitarbeiter
Durchsetzungsvermögen	Die Mitarbeiter zur Ausführung der Anordnung bewegen
Kontrolle	Überwachung der Mitarbeiter
Motivationsfähigkeit	Mitarbeiter zur langfristigen Leistungssteigerung bewegen
Objektivität	Gleichheit der Mitarbeiterbehandlung

S. 746 Abb. 66



Persönliches Auftreten	
Ausdrucksvermögen	Sich in angemessener Weise sprachlich ausdrücken
Erscheinungsbild	Zustand der Kleidung und Körperpflege
Selbstbewusstsein	Sich ohne Überheblichkeit seines Wertes bewusst sein
Umgangsformen	Art des Auftretens

S. 747 Abb. 67

Jung, Hans: Personalwirtschaft, 9. Aufl., München 2010.

© Oldenbourg Wissenschaftsverlag



Beurteilungskriterien des Führungsverhaltens

Mitarbeiter ohne Personalverantwortung	Mitarbeiter mit Personalverantwortung
1. Arbeitsergebnisse Menge/Umfang, Güte/Komplexität, Kosten, Termine	1. Arbeitsergebnisse Menge/Umfang, Güte/Komplexität, Kosten, Termine
2. Arbeitseinsatz Initiative, Ausdauer, Belastbarkeit, Übernahme von Verantwortung, Selbständigkeit, Verhalten in Ausnahmesituationen, Planung und Disposition der eigenen Arbeit, Beweglichkeit	2. Mitarbeiterereinsatz Mitarbeiterauswahl und Stellenbesetzung, Ziele setzen, Aufgaben verteilen, Delegieren, Anleiten und Unterweisen, Kontrolle, Schulung, Durchsetzungsvermögen
3. Arbeitssorgfalt Gründlichkeit, Zuverlässigkeit, Arbeitssicherheit, Beachten von Regeln und Richtlinien, Kostenbewusstsein, Rationelles Verwenden von Betriebsmitteln, Vermeiden von Verlusten	3. Mitarbeiterbehandlung Leistungsbeurteilung und Honorierung, Anerkennung und Kritik, Laufbahnplanung, Behandeln von Mitarbeiteranliegen, Übereinstimmung erzielen, Durchführen von Mitarbeitergesprächen und Abteilungsmeetings
4. Fachkönnen Aufgabenbezogene Kenntnisse, Aktualität des Wissens, Kreativität, Lerninitiative, Erkennen des Wesentlichen, Aufgeschlossenheit für Neues	4. Arbeitsverhalten Initiative, Kreativität, Beweglichkeit, Verhalten in Ausnahmesituationen, Einhalten von Regeln und Richtlinien, Durchsetzungsvermögen, Aufgeschlossenheit für Neues, Vertreten von Unternehmenszielen
5. Zusammenarbeit Informationsverhalten, Unterstützen und Beraten, Einhalten von Absprachen, Anstreben gemeinsamer Lösungen, Kollegialität	5. Zusammenarbeit Informationsverhalten, Unterstützen und Beraten, Einhalten von Absprachen, Anstreben gemeinsamer Lösungen, Kollegialität

S. 747 Abb. 68



Häufigste Nutzung der Beurteilungskriterien

Beurteilungskriterien	Häufigkeit [%]
Fachkenntnisse	80
Fleiß und Arbeitsweise	74
Verhalten gegenüber Vorgesetzten u. Mitarbeitern	72
Zuverlässigkeit	64
Arbeitsqualität	62
Belastbarkeit	58
Ausdrucksfähigkeit	54
Arbeitstempo	54
Organisations- und Planungsvermögen	48
Verantwortungsbereitschaft	45

S. 748 Abb. 69

Quelle: Olfert, K.: Personalwirtschaft, 10. Auflage, Ludwigshafen (Rhein) 2003, S. 301

Jung, Hans: Personalwirtschaft, 9. Aufl., München 2010.

© Oldenbourg Wissenschaftsverlag

Personalbeurteilung

Kriteriengewichtung
(Beispiel)

A	Ausführende (handwerkliche) Funktionen	Quantität	20 %
		Qualität	15 %
		Mittelnutzung	5 %
		Selbstständigkeit	7,5 %
B	Ausführende (Büro -) Funktionen	Zusammenarbeit	7,5 %
		Regelungen	5 %
		Quantität	10 %
		Qualität	15 %
C	Vorgesetzte bis 5 unterstellte Mitarbeiter	Mittelnutzung	7,5 %
		Selbstständigkeit	12,5 %
		Zusammenarbeit	7,5 %
		Regelungen	7,5 %
D	Vorgesetzte ab 6 unterstellte Mitarbeiter	Quantität	7,5 %
		Qualität	10 %
		Mittelnutzung	7,5 %
		Selbstständigkeit	10 %
		Zusammenarbeit	10 %
		Regelungen	5 %
		Führung	10 %
		Quantität	5 %
		Qualität	10 %
		Mittelnutzung	7,5 %
		Selbstständigkeit	10 %
		Zusammenarbeit	7,5 %
		Regelungen	5 %
		Führung	15 %

S. 749 Abb. 70



Kriterien für
Außendienst-
mitarbeiter mit
unterschiedlicher
Gewichtung

A Arbeitsergebnis	1 Wertigkeit der Arbeit (Distribution, Präsentation, öko- nomisches Planen und Handeln)	15	12	9	6	
	2 Arbeitsmenge (Aktivitäten im Gesamtbild)	15	12	9	6	
B Arbeitsweise	1 Einfluss auf Kunden (Auftreten, Kontaktstärke, Argu- mentation, Durchsetzungsverm.)	12	10	8	6	4
	2 Arbeitsbereitschaft (Einsatz bei Aufgabenerfüllung, Bereitschaft zur Eigeninitiative)	12	10	8	6	4
	3 Fachliche Kenntnisse (Produkt, Handel, Wettbewerb, Preis)	12	10	8	6	4
	4 Zusammenarbeit (Kooperation mit Führungsmit- arbeitern, Team, GH-Reisenden)	12	10	8	6	4
C Berichte/ Termine	1 Marktbearbeitung (Kundenpflege, Marktberichte)	10	8	6	4	2
	2 Arbeitsunterlagen (Lieferschein, Tagesbericht, Kartei, Schriftwechsel)	10	8	6	4	2

S. 750 Abb. 71



Vorteile der Gewichtung	Nachteile der Gewichtung
<ul style="list-style-type: none">• Die Mitarbeiter werden ihr Leistungsverhalten nach den höher gewichteten Kriterien ausrichten. Das Verhalten wird damit steuerbar.• Bei der Lohn- und Gehaltsfindung können diejenigen bevorzugt werden, die tatsächlich mehr zum Unternehmenserfolg beigetragen haben.• Die Beurteilungsergebnisse können auf breitere Akzeptanz stoßen, wenn die Gewichtung den Wertvorstellungen der Mitarbeiter entspricht.	<ul style="list-style-type: none">• Die Gewichtung ist wissenschaftlich kaum begründbar.• Unterschiedliche Gewichtung kann zusätzlichen Konfliktstoff zwischen Beurteiler und Beurteiltem bieten.• Sollten zwischen den Beurteilungskriterien Korrelationen bestehen, kann die Gewichtung dazu führen, dass einige Kriterien zu stark in die Gesamtbeurteilung eingehen.• Die Wirkung der Gewichtung kann absichtlich oder unbewusst aufgehoben werden, wenn die höher gewichteten Kriterien durch den Vorgesetzten strenger beurteilt werden als geringer gewichtete.

S. 751 Abb. 72



Verteilungsvorgabe

Beurteilungs- ergebnis	Prozent- anteil	Mitarbeiteranteil bei einer Mitarbeiteranzahl von			
		5	10	15	25
Sehr gut	7,5 %	0	1	1	2
Gut	25 %	1	2	4	6
Befriedigend	35 %	3	4	5	9
Ausreichend	25 %	1	2	4	6
Unzureichend	7,5 %	0	1	1	2

S. 751 Abb. 73
Quelle: Olfert, K.: Personalwirtschaft, 10. Auflage, Ludwigshafen (Rhein) 2003, S. 260



Tätigkeitsbeispiele je Funktionsgruppe (Auszug)	
Funktionsgruppe A	Übersetzer, Kassierer, Sachbearbeiter, Bautechniker, Betriebsdolmetscher, Arbeitsverteiler
Funktionsgruppe B	Betriebswirtschaftlicher Sachbearbeiter, Fertigungsplaner, Maschinenplaner, Personalplaner, Kostenplaner, Sicherheitsingenieur, Organisator
Funktionsgruppe C	Gruppenleiter, Hauptgruppenleiter, Meister, Werkstattleiter, Leiter der Reparaturauftragsabwicklung
Funktionsgruppe D	Registrator, Phonotypistin, Detailkonstrukteur, Grafischer Zeichner, Postbearbeiter, Werkstoffprüfer, Laborant, Versuchstechniker, Operator
Funktionsgruppe E	Fremdsprachenstenotypistin, Direktionssekretärin, Werksarztsekretärin, Vorstandssekretärin

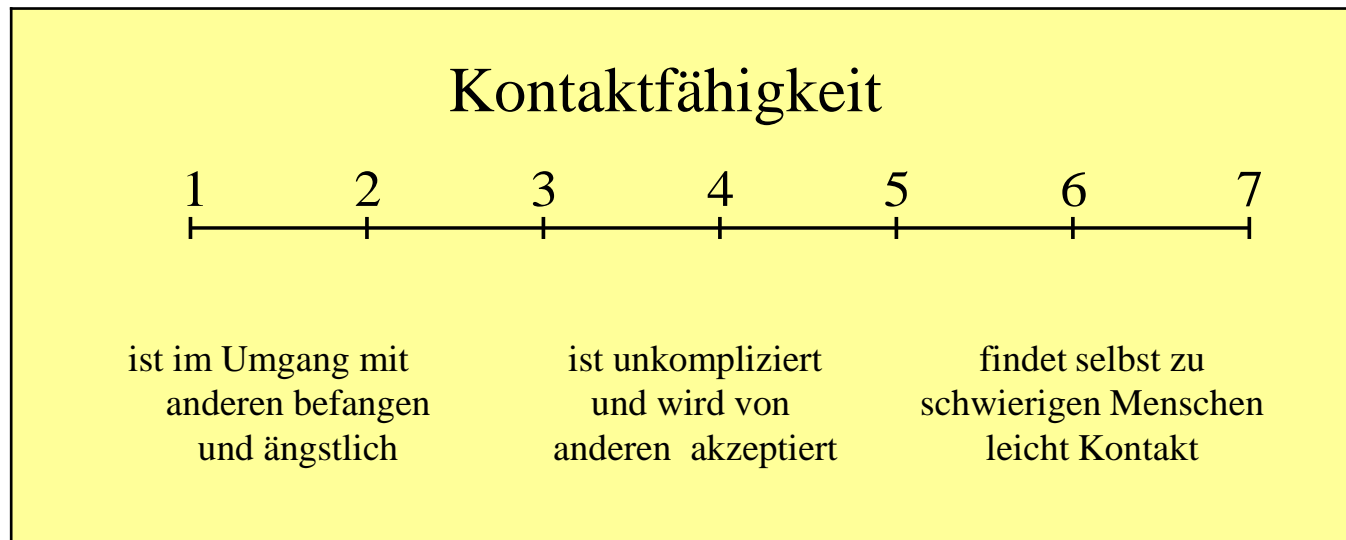
S. 752 Abb. 74



Beurteilungskriterien je Funktionsgruppe	A	B	C	D	E
1. Anwendung von Kenntnissen	X	X	X	X	X
2. Anwendung manueller Fertigkeiten				X	X
3. Selbstständigkeit	X			X	X
4. Initiative		X	X		
5. Auffassungsgabe	X			X	X
6. Urteilsvermögen		X	X		
7. Zuverlässigkeit der Arbeitsausführung	X	X	X	X	X
8. Zweckmäßigkeit der Arbeitsweise	X	X	X	X	X
9. Ausdrucksvermögen	X	X	X		X
10. Überzeugungsfähigkeit		X	X		
11. Einsatzbereitschaft	X	X	X	X	X
12. Zusammenarbeit	X	X	X	X	X
13. Kontaktpflege	X	X	X		X
14. Motivierung von Mitarbeitern			X		
15. Einsatz von Mitarbeitern			X		
16. Beurteilung und Förderung			X		
17. Ideenfindung					
Zahl der Kriterien	9	10	13	8	10

S. 753 Abb. 75

Graphische Einstufungsskala



S. 755 Abb. 76

Quelle: Schuler, H.: Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung, Stuttgart 1991, S. 20 f.

Jung, Hans: Personalwirtschaft, 9. Aufl., München 2010.

© Oldenbourg Wissenschaftsverlag

Skalenverfahren (verbale Verankerung)

Beurteilungskriterium: Qualität der Arbeit

- | | |
|--------|---|
| 5 Pkt. | Erledigt seine Aufgaben auch bei hohem Arbeitsumfang und in schwierigen Situationen äußerst zuverlässig und aus eigenem Antrieb. Beseitigt Fehler und ihre Ursachen systematisch. Übernimmt Zusatzaufgaben und unterstützt Mitarbeiter. |
| 4 Pkt. | Die gestellten Aufgaben werden auch bei mitunter hohem Arbeitsaufwand zuverlässig aus eigenem Antrieb erledigt. Fehler werden immer erkannt, ihre Ursache meist systematisch beseitigt. Kann teilweise Zusatzaufgaben übernehmen. |
| 3 Pkt. | Erledigt seine Aufgaben im allgemeinen gründlich und genau im erwarteten Umfang. Arbeitet zügig ohne ständige Kontrolle durch den Vorgesetzten. Erkennt Fehler und beseitigt sie. |
| 2 Pkt. | Ist nicht immer in der Lage, die gestellten Aufgaben mit der erforderlichen Zuverlässigkeit zu erledigen. Die Arbeitsmenge und/oder das Arbeitsergebnis entspricht nur teilweise den Erwartungen. Er muss kontrolliert und auf Fehler hingewiesen werden. |
| 1 Pkt. | Die geforderte Gründlichkeit bei der Aufgabenerledigung entspricht nur selten den Erwartungen. Auch nach wiederholten Hinweisen werden erneut Fehler gemacht. |

S. 755 Abb. 77

Quelle: WestLB: Leitfaden für die Mitarbeiterbeurteilung, Düsseldorf 1987, S. 18

Jung, Hans: Personalwirtschaft, 9. Aufl., München 2010.

© Oldenbourg Wissenschaftsverlag



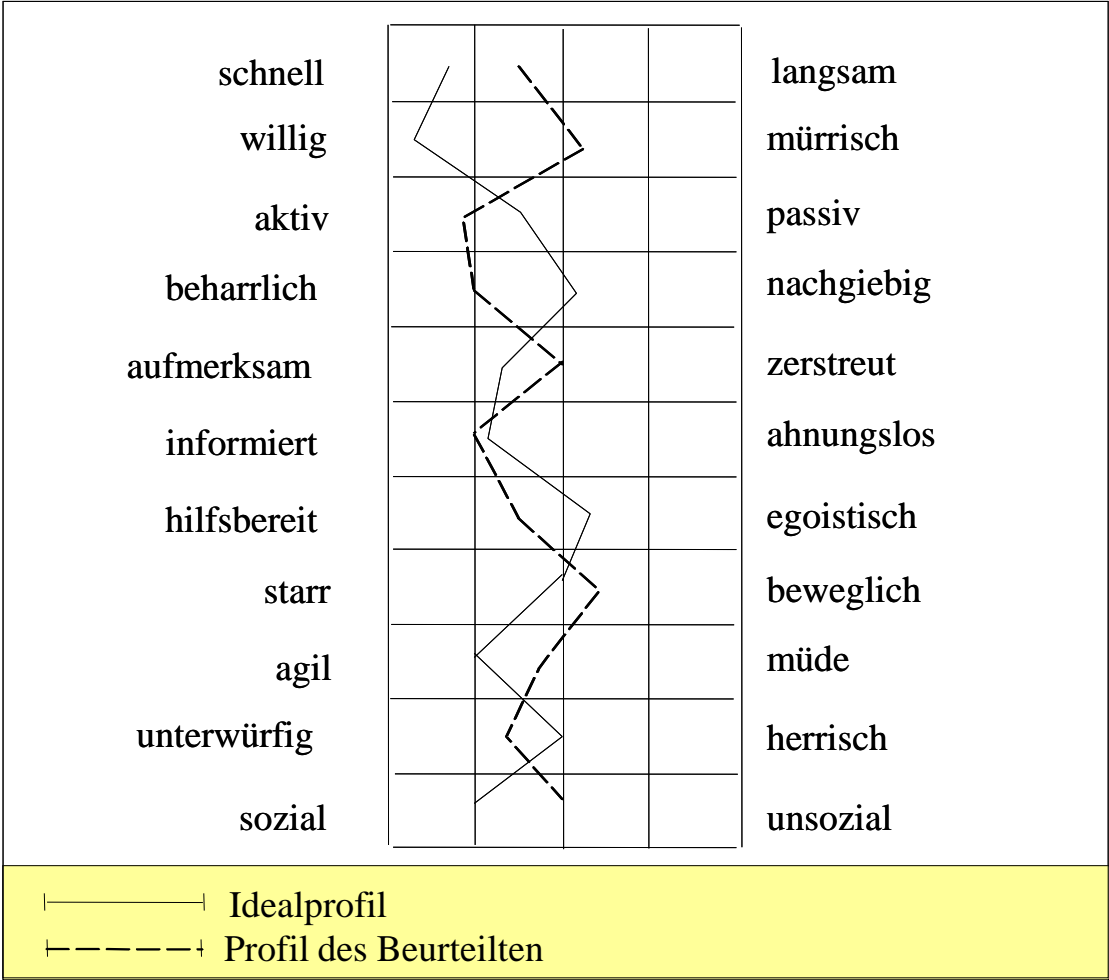
Kriterien zur Leistungsbeurteilung

Leistungsbeurteilung für Angestellte		Beurteilungsstufen				
		A	B	C	D	E
Beurteilungsmerkmale	Zu beurteilen z.B. an Hand von:	Die Leistung ist für eine Leistungszulage nicht ausreichend	Die Leistung entspricht im Allgemeinen den Anforderungen	Die Leistung entspricht in vollem Umfang den Anforderungen	Die Leistung übertrifft die Anforderungen erheblich	Die Leistung übertrifft die Anforderungen in hohem Maße
Arbeitsquantität	Umfang des Arbeitsergebnisses, Arbeitsintensität Zeitnutzung	0	7	14	21	28
Arbeitsqualität	Fehlerquote, Güte	0	7	14	21	28
Arbeitseinsatz	Initiative, Belastbarkeit, Vielseitigkeit	0	4	8	12	16
Arbeitssorgfalt	Verbrauch u. Behandlung von Arbeitsmitteln aller Art. Zuverlässigem, rationellem, kostenbewussten Verhalten	0	4	8	12	16
Betriebliches Zusammenwirken	Gemeinsamer Erledigung von Arbeitsaufgaben, Informationsaustausch	0	3	6	9	12

S. 756 Abb. 78



Beispiel eines Polaritätsprofils für das Merkmal „soziales Verhalten“



S. 757 Abb. 79



Rangreihenverfahren

Beurteilungskriterium: Fachkenntnisse		
Beurteilungsordnung:	1. Müller	
	2. Schulte	← Beurteiler
	3. Grams	
	4. Fröhlich	
	5. Meier	
	6. Wacker	

S. 757 Abb. 80



Vorgabevergleichsverfahren

Personalbeurteilung: Herr Schulte	
Beurteilungskriterium	Zielerreichung
Arbeitsqualität	95 %
Fachkenntnisse	110 %
Verantwortungsbereitschaft	100 %
Zuverlässigkeit	105 %
Arbeitsplanung	80 %
Arbeitstempo	70 %
Gesamtergebnis	93 %

S. 758 Abb. 81



Kompetenzen des Vorgesetzten

Kompetenz	Beschreibung
Menschlichkeit:	Freundliches Wesen, das jedem Mitarbeiter ermöglicht, ohne Angst an den Vorgesetzten heranzutreten.
Gerechtigkeit:	Keine Bevorzugung. Um Ausgleich bemüht.
Fachliche Kompetenz:	Weiß zumindest in fachlichen Angelegenheiten mindestens genau soviel wie seine Mitarbeiter, bestenfalls sogar etwas mehr. Ist nicht überfordert, wenn sein fachlicher Rat gefragt ist.
Konfliktfähigkeit:	Ist in der Lage, die in der Gruppe bestehenden Konflikte aufzunehmen und sich damit auseinander zusetzen und die durch Konflikte frei werdenden Energien in positive Bahnen zu lenken. Ist unter Umständen auch konsequent und kann möglicherweise in bestimmten Konfliktsituationen für einzelne Gruppenmitglieder un-angenehme Entscheidungen treffen.
Entscheidungskompetenz:	Ist bereit, Entscheidungen zu treffen und die daraus resultierende Verantwortung zu tragen, auch wenn die Entscheidung möglicherweise stark risikobehaftet ist.
Leiter-Funktion bzw. Richtungskompetenz:	Beeinflusst die Richtung der Arbeitsgruppe. Ist zwar zu Dialog und Kompromissen bereit, hat aber die Zügel in der Hand.
Organisationsgeschick:	Ist in der Lage, auch in Krisensituatio-nen den Überblick zu behalten und die Stresssituation organisatorisch zu bewältigen.
Motivationsfähigkeit:	Besitzt die Gabe, die Gruppe oder einzelne Mitarbeiter für eine Aufgabe zu begeistern. Ist nicht demotivierend durch sein Verhalten. Befähigt die Gruppe, durch sein Verhalten als Team zu arbeiten.

S. 760 Abb. 82



Beurteilung eines Vorgesetzten durch seine Mitarbeiter

Kompetenz	Mitarbeiter A			Mitarbeiter B			Mitarbeiter C			Mitarbeiter D			
	W	N	(W·N)	W	N	(W·N)	W	N	(W·N)	W	N	(W·N)	
Menschlichkeit	7	8	56	3	3	9	8	7	56	7	8	56	
Gerechtigkeit	8	3	24	4	6	24	7	6	42	8	7	56	
Fachliche Kompetenz	5	6	30	7	8	56	2	5	10	4	3	12	
Konfliktfähigkeit	6	3	18	2	5	10	3	5	15	2	4	8	
Entscheidungskompetenz	2	4	8	5	5	25	4	5	20	3	4	12	
Leiter-Funktion	1	1	1	6	2	12	5	5	25	1	3	3	
Organisationsgeschick	4	4	16	8	8	64	1	6	6	5	5	25	
Motivationsfähigkeit	3	6	18	1	6	6	7	7	49	6	4	24	
Summe			171			206			223			196	
Kennzahl (Division durch 288)			0,59			0,72			0,77			0,68	
W = Wertigkeit; N = Noten													

S. 761 Abb. 83



Fehlerquellen bei der Beurteilung

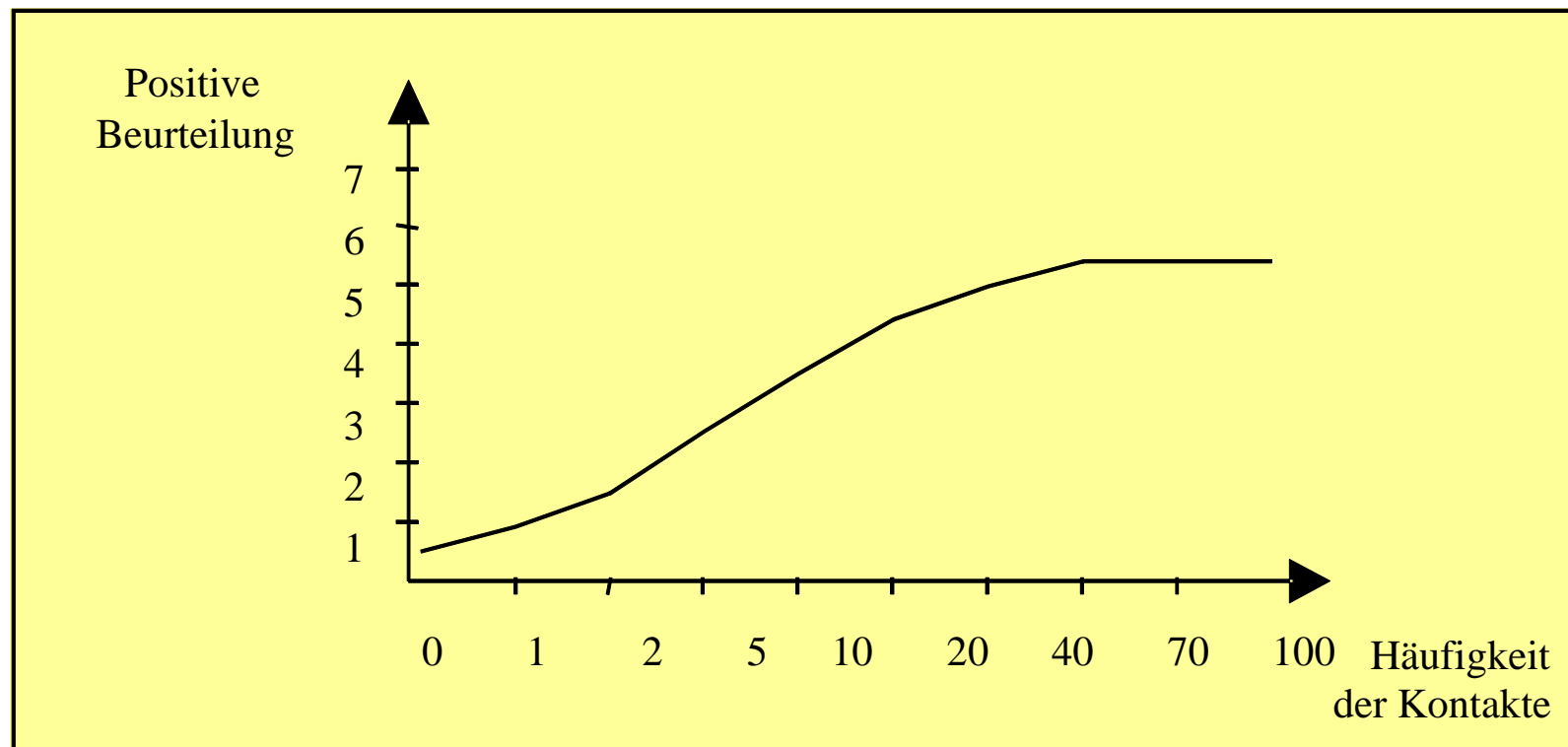
• Wahrnehmungsfehler

Wahrnehmungsprozess ist geprägt durch:

- Erwartungen
- Vorstellungen
- Sympathie
- Antipathie

- **Bewertungsfehler:**

- (1) Kontakt-Effekt

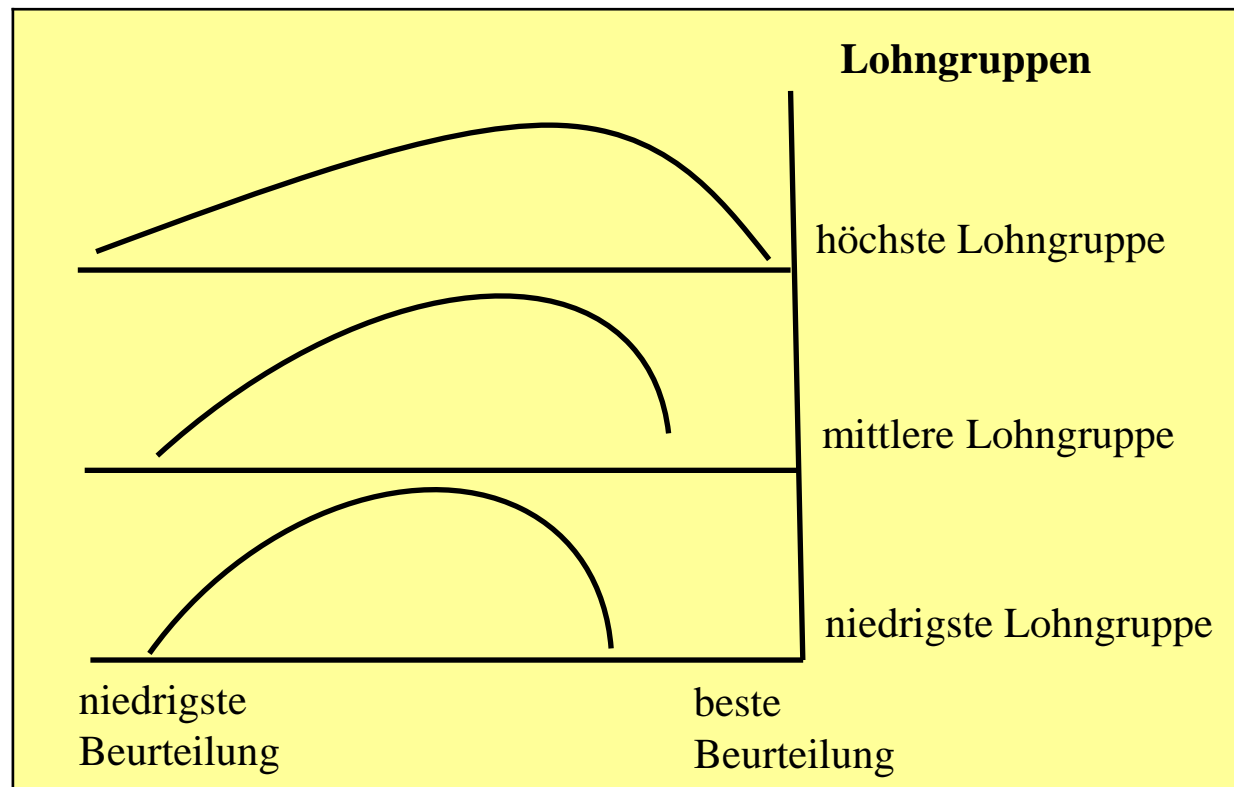


S. 767 Abb. 84

Jung, Hans: Personalwirtschaft, 9. Aufl., München 2010.

© Oldenbourg Wissenschaftsverlag

(2) Hierarchie-Effekt



S. 768 Abb. 85

Jung, Hans: Personalwirtschaft, 9. Aufl., München 2010.

© Oldenbourg Wissenschaftsverlag



(3) Weitere Bewertungsfehler:

- Halo-Effekt oder Überstrahlungs-Effekt
- Einseitigkeitseffekt
- Übernahmefehler
- Kontakt-Effekt
- „Nikolaus-Effekt“
- Berücksichtigung von Beurteilungskonsequenzen
- Bezugspersonen-Effekt
- Sympathie und Antipathie
- Hierarchie-Effekt
- Andorra-Phänomen
- Kleber-Effekt

S. 766 ff.



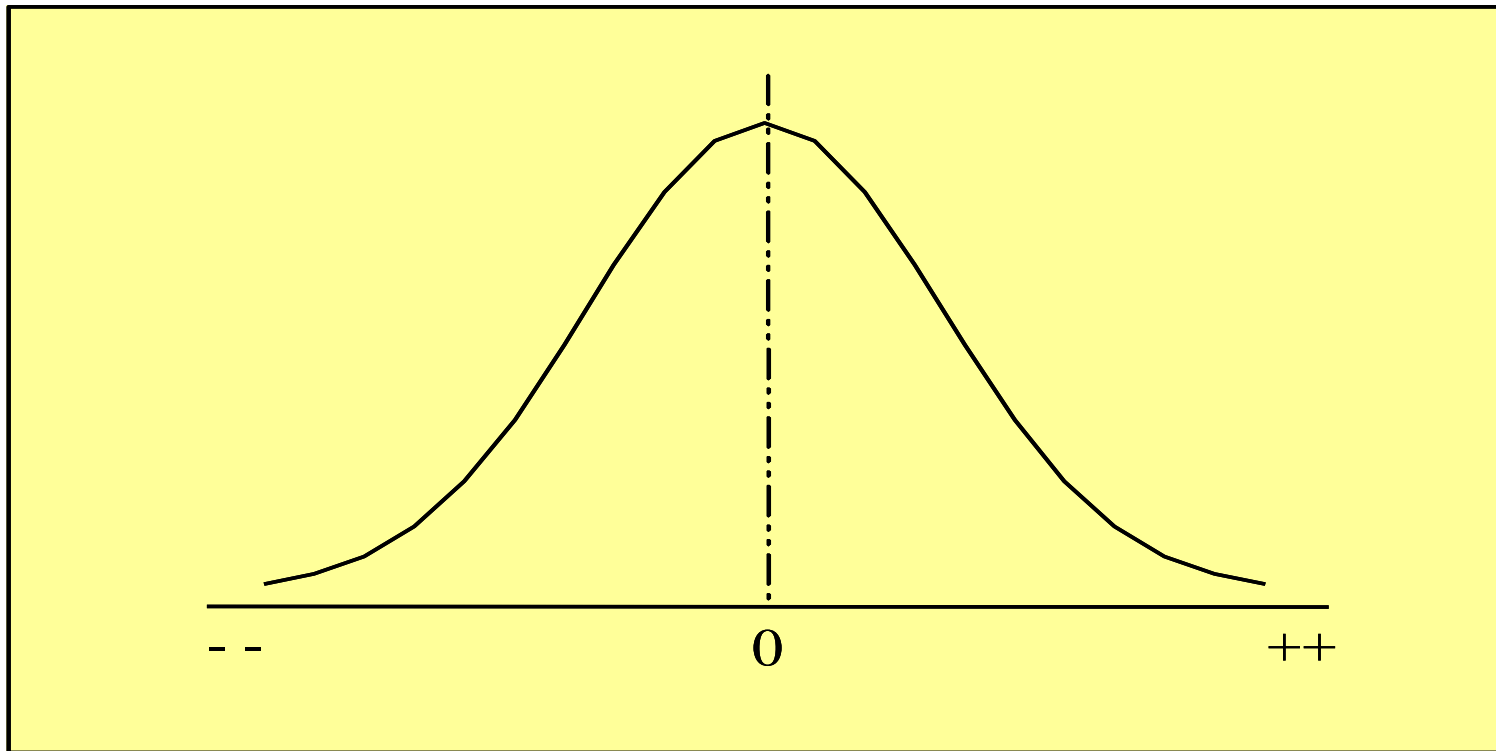
- **Konstanzfehler:**

sind Fehler die auf die Persönlichkeitsstruktur des Beurteilers zurück zuführen sind.

Man unterscheidet folgende verschiedene Typen:

- milde Beurteiler
- strenge Beurteiler
- vorsichtige Beurteiler
- extreme Beurteiler

(1) Normalverteilung

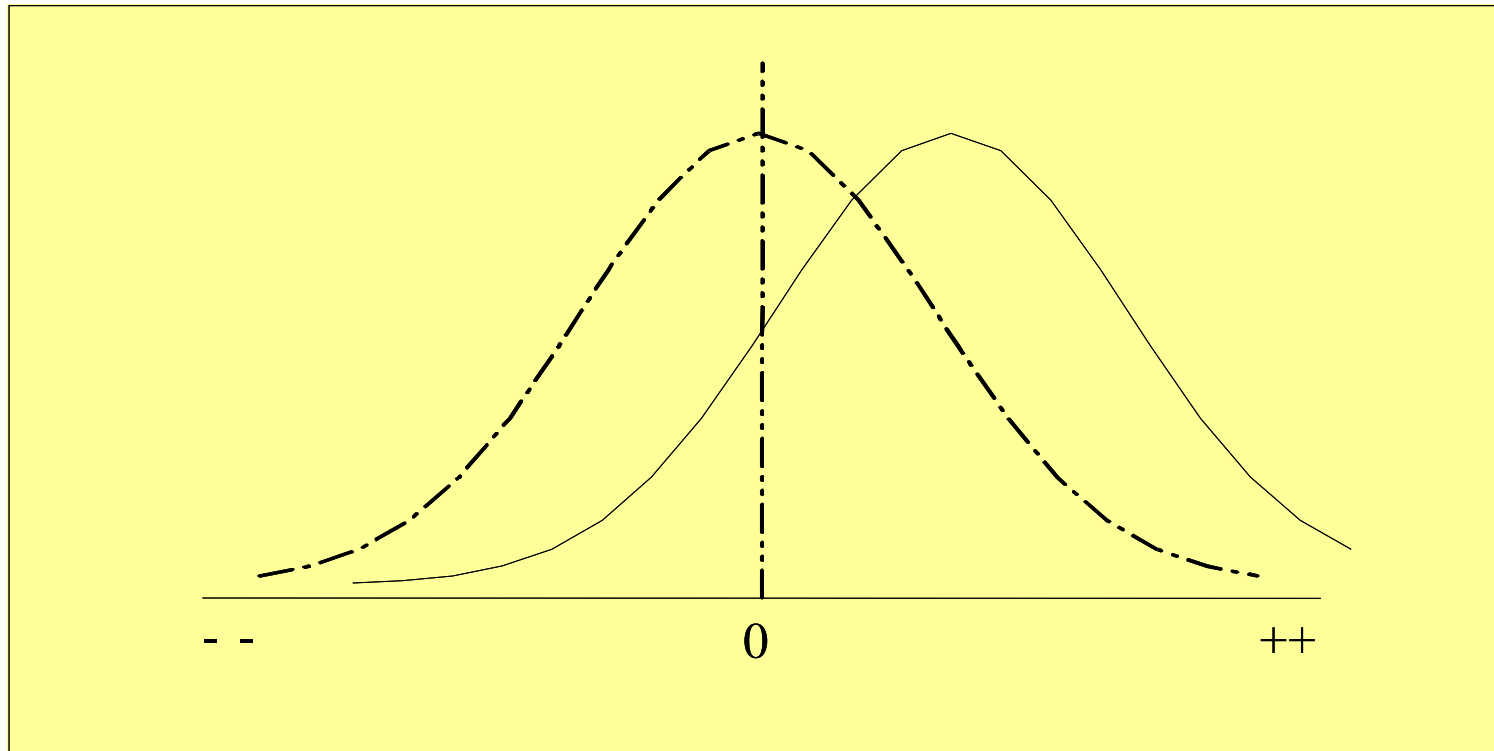


S. 769 Abb. 86

Jung, Hans: Personalwirtschaft, 9. Aufl., München 2010.

© Oldenbourg Wissenschaftsverlag

(2) Tendenz zur Milde

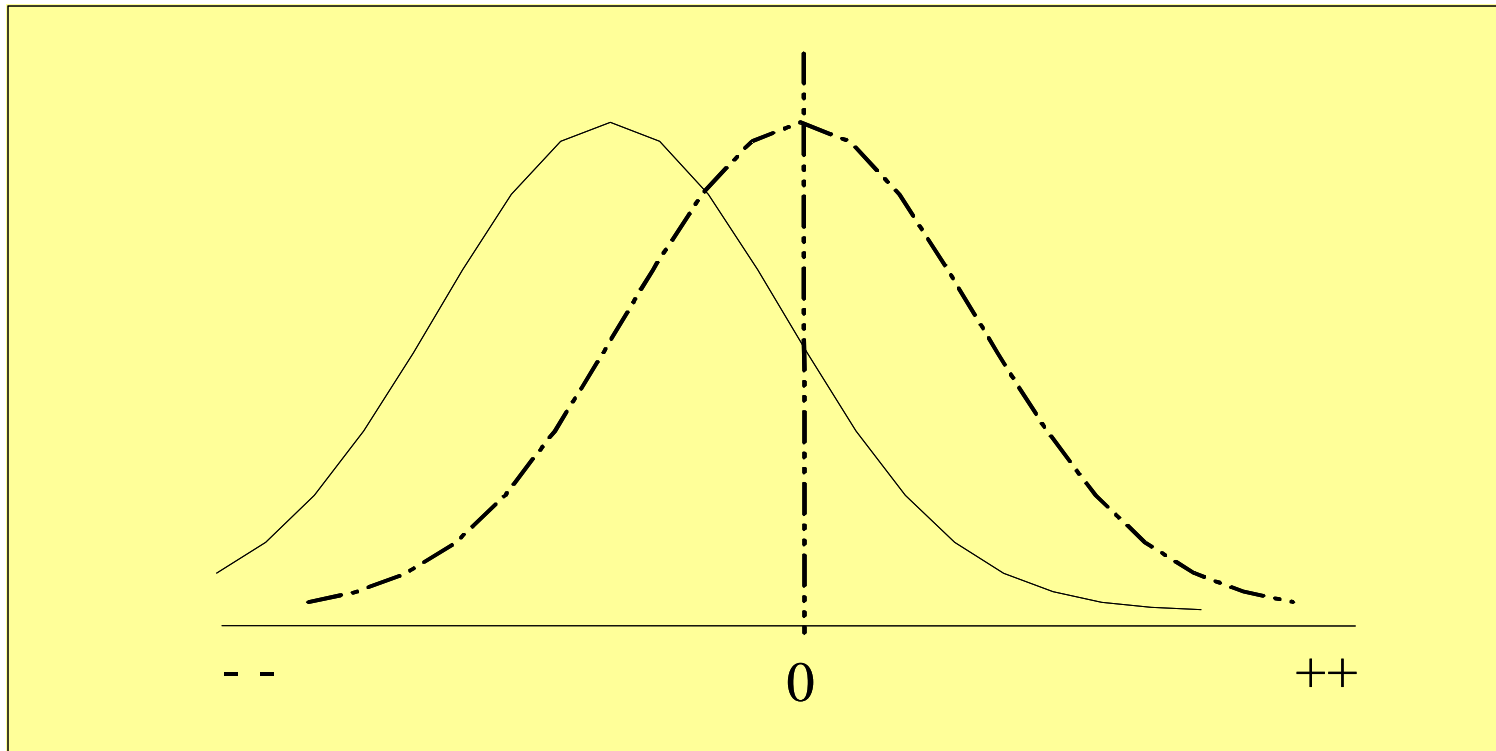


S. 769 Abb. 87

Jung, Hans: Personalwirtschaft, 9. Aufl., München 2010.

© Oldenbourg Wissenschaftsverlag

(3) Tendenz zur Strenge

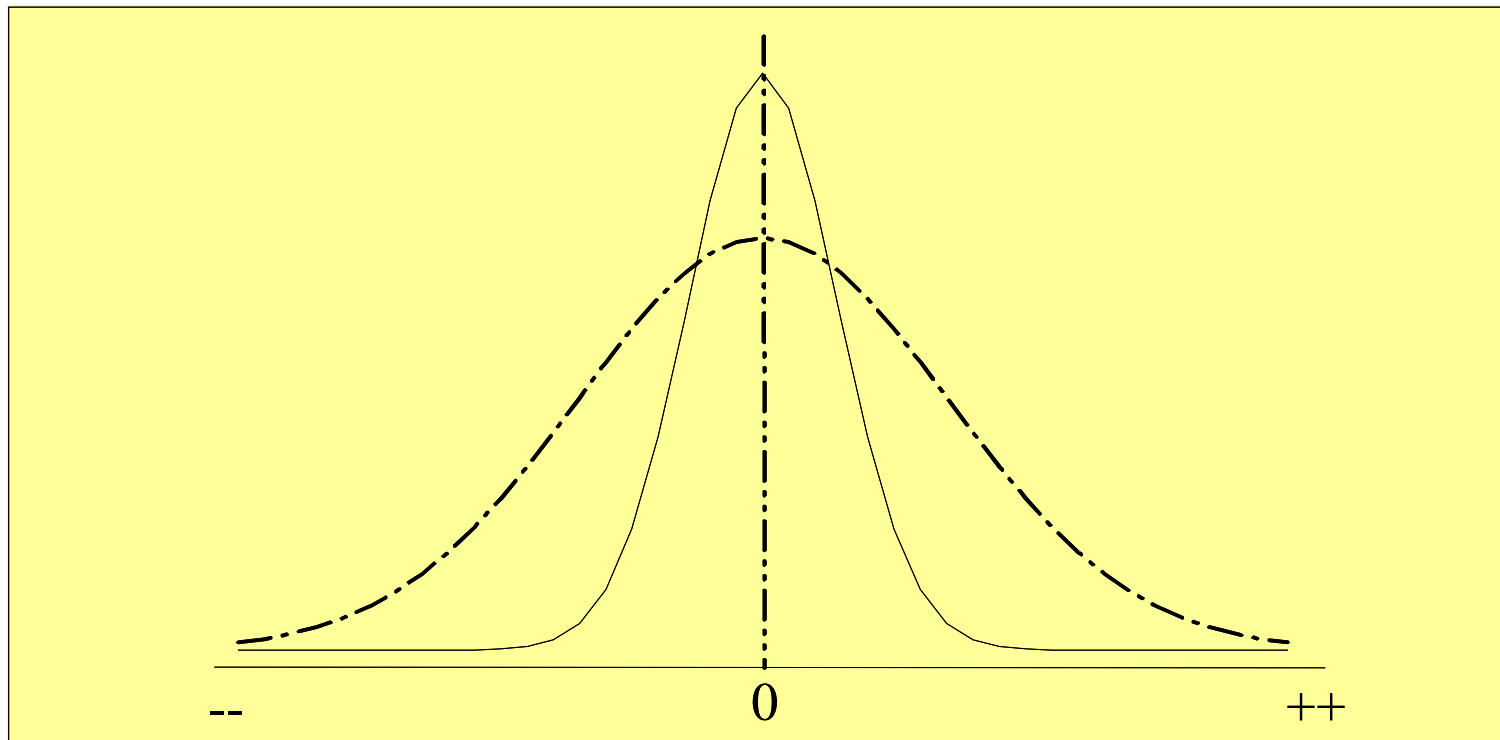


S. 770 Abb. 88

Jung, Hans: Personalwirtschaft, 9. Aufl., München 2010.

© Oldenbourg Wissenschaftsverlag

(4) Tendenz zur Mitte

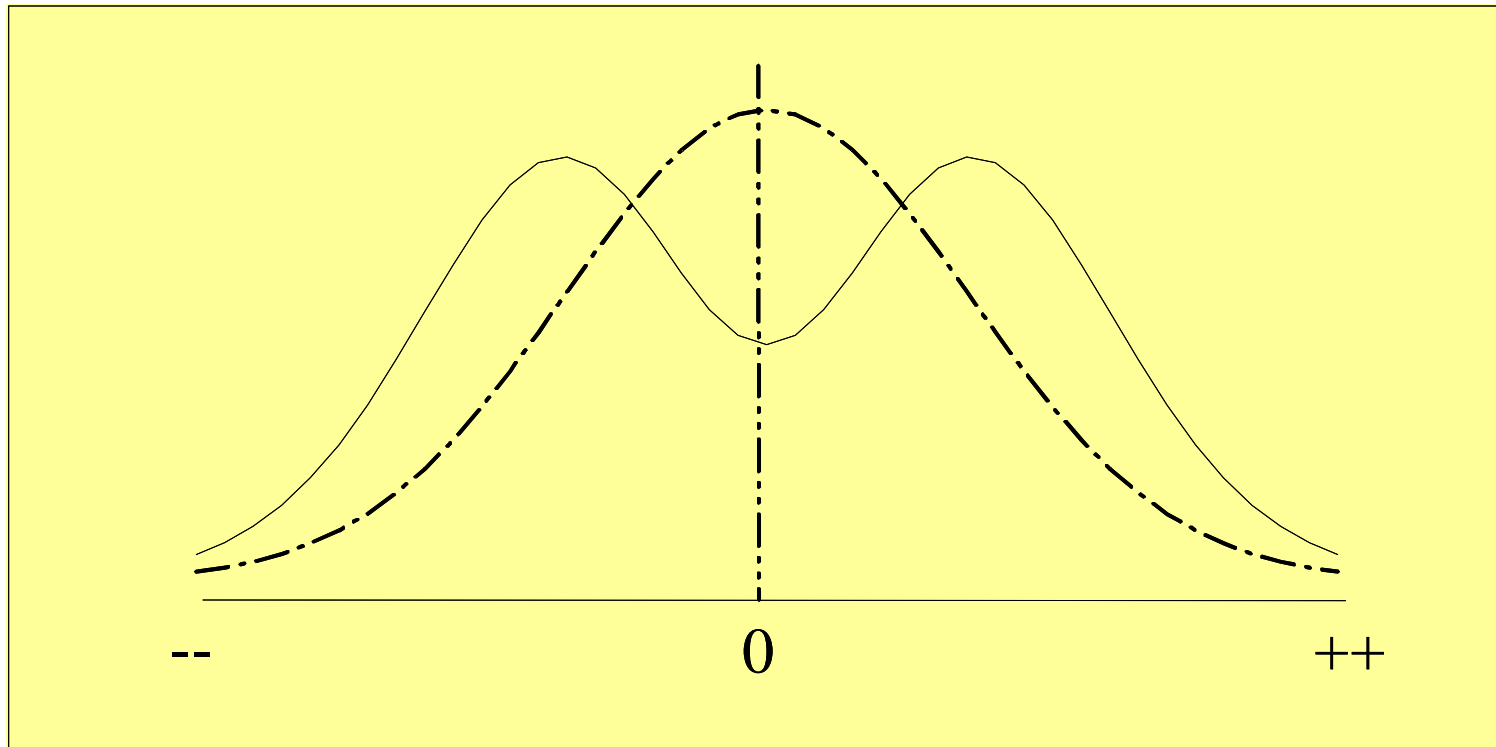


S. 770 Abb. 89

Jung, Hans: Personalwirtschaft, 9. Aufl., München 2010.

© Oldenbourg Wissenschaftsverlag

(5) Tendenz zu Extremwerten

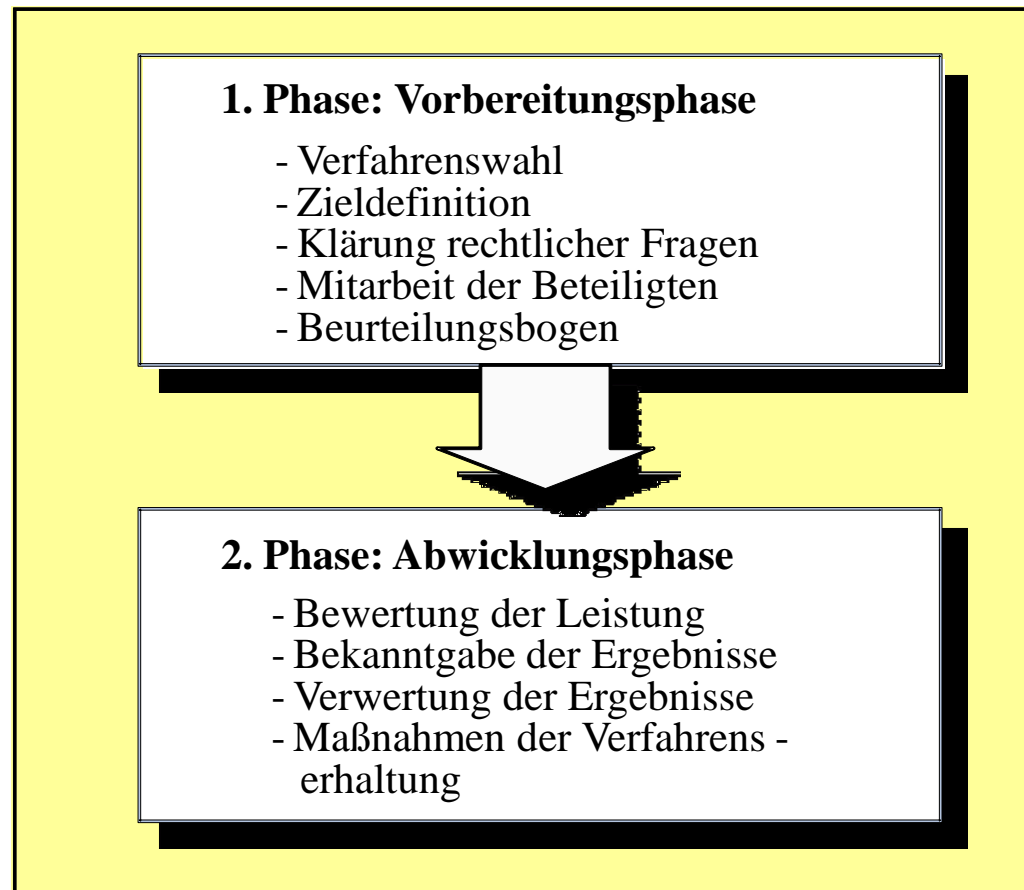


S. 771 Abb. 90

Jung, Hans: Personalwirtschaft, 9. Aufl., München 2010.

© Oldenbourg Wissenschaftsverlag

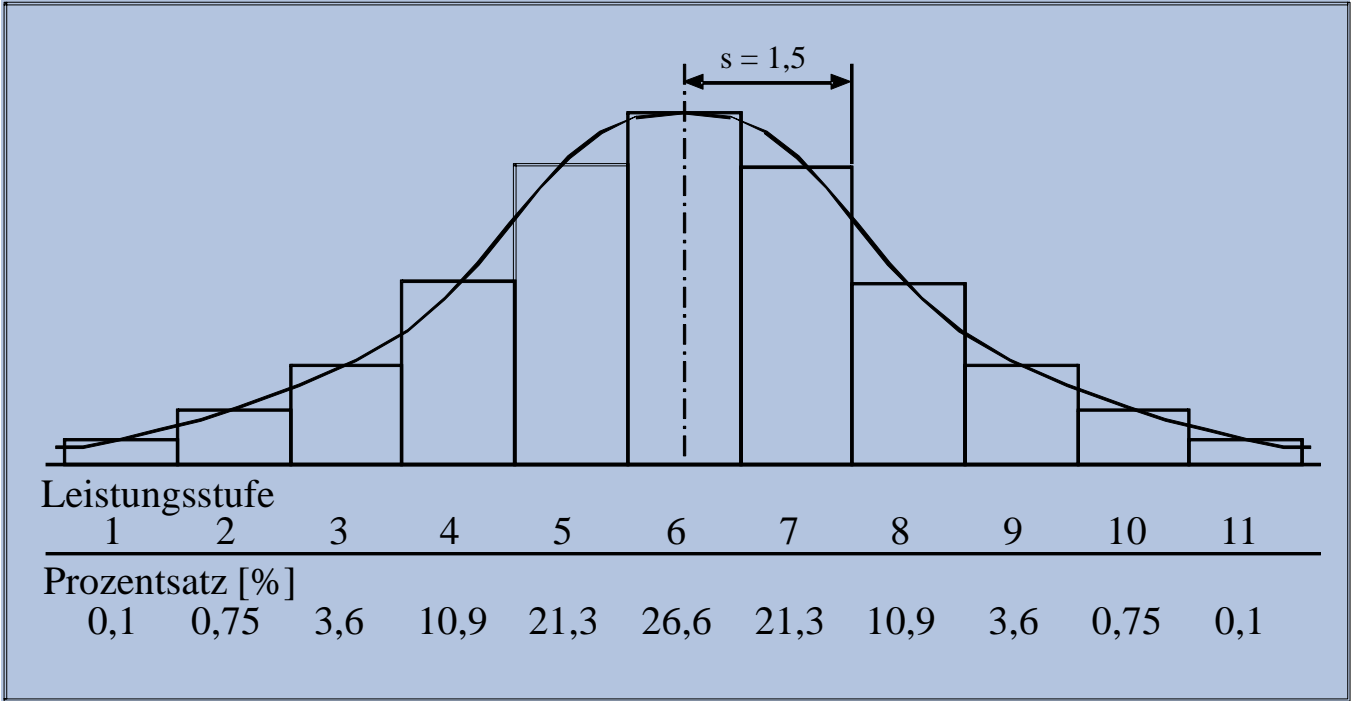
Durchführungsphasen der Personalbeurteilung



S. 773 Abb. 91



Prozentuale Verteilung der Leistungszulagen in Leistungsstufe



S. 781 Abb. 92



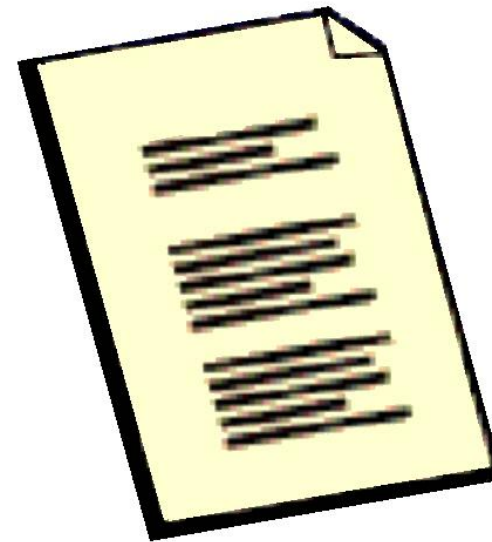
Vorteile der Personalbeurteilung:	Nachteile der Personalbeurteilung:
<ul style="list-style-type: none">• Größere Arbeitsproduktivität durch Mehrleistung• Gerechtere leistungsabhängige Entlohnung• Leistungsbeurteilung ist wichtiges Führungsinstrument• Führungskräfte sind gezwungen, sich mit der Leistung ihrer Mitarbeiter zu befassen• Zielorientiertes Handeln wird gefördert• Gezielte Anleitung zur Leistungssteigerung möglich• Über- und Unterforderungen werden sichtbar• Gezielter Einsatz der Mitarbeiter möglich• Mitarbeiter können die Höhe des Leistungsgehaltes kontrollieren und beeinflussen	<ul style="list-style-type: none">• Höherer Personalaufwand• Höherer Arbeitsaufwand für Führungskräfte• Höhere Ausbildungskosten durch Schulung der Führungskräfte• Falsche Beurteilungen können Schaden verursachen• Mögliches Spannungsverhältnis zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem• Teamarbeit kann durch Leistungskonkurrenz geschädigt werden• Versetzungen von Mitarbeiter auf gleicher Ebene werden erschwert, weil sie ihre Leistungszulagen in der neuen Arbeitsgruppe "verteidigen" müssen

S. 782 Abb. 93

5. Arbeitszeugnisse

- 5.1 Gesetzliche Grundlagen
- 5.2 Richtlinien zu Form und Inhalt von Zeugnissen
- 5.3 Zeugnisarten
- 5.4 Die Zeugnissprache
- 5.5 Beurteilung
- 5.6 Verschlüsselungstechniken
- 5.7 Hilfsmittel zur Zeugniserstellung
- 5.8 Beispielzeugnisse und Analyse

Arbeitsbescheinigung





Die Problematik des Arbeitszeugnisses

Die Problematik eines Arbeitszeugnisses kann sich dadurch ergeben, dass:

- der ausstellende Arbeitgeber aus Unkenntnis der in der Praxis üblichen Formulierungen durch eine falsche Wortwahl eine andere Beurteilung abgibt, als er eigentlich will,
- der Arbeitgeber einem Mitarbeiter, mit dem er unzufrieden war, ein bewusst geschöntes Zeugnis ausstellt, um ihn "wegzuloben",
- Zeugnisse aus Angst vor einer möglichen Klage vor dem Arbeitsgericht eher zu positiv als zu negativ formuliert werden,
- Mitarbeitern, die z.B. aufgrund einer schlechten Auftragslage entlassen werden mussten, die Suche nach einer neuen Stelle erleichtert werden soll und
- die Personalsachbearbeiter eines suchenden Unternehmens die Zeugnisse falsch interpretieren, weil sie nicht mit der "Zeugnissprache" vertraut sind.



Maßgebliche Aussagen und Inhalte der rechtlichen Anspruchsgrundlage

(Auf die Erteilung von Arbeitszeugnissen nach Beendigung eines Beschäftigungsverhältnisses)

1. Der Anspruch auf die Ausstellung eines Arbeitszeugnisses ist zwingendes Recht.
2. Der Arbeitnehmer muss jedoch ein Verlangen äußern (Ausnahme: Ausbildungsverhältnis).
3. Die Aufnahme der Beurteilung von Führung und Leistung setzt ein zusätzliches Verlangen voraus.
4. Geheimcodes dürfen nicht verwendet werden.



Inhalte der Anspruchsgrundlage auf ein Arbeitszeugnis

1. Der Anspruch auf die Ausstellung eines Arbeitszeugnisses ist zwingendes Recht.
2. Der Arbeitnehmer muss jedoch ein Verlangen äußern (Ausnahme: Ausbildungsverhältnis).
3. Die Aufnahme der Beurteilung von Führung und Leistung setzt ein zusätzliches Verlangen voraus.
4. Geheimcodes dürfen nicht verwendet werden.



Form von Arbeitszeugnissen

- Das Zeugnis wird in Schriftform erstellt (Maschinenschrift).
- Es ist ein gutes Qualitätspapier zu verwenden (i.d.R. Geschäftsbogen).
- Üblich ist das Format DIN A4 (mindestens aber DIN A5).
- Der Umfang des Zeugnisses sollte zwei Seiten nicht übersteigen.
- Nachträgliche Verbesserungen bzw. Änderungen sind nicht zulässig.
- Die Wortwahl soll klar und deutlich sein.
- Das Zeugnis wird (auch bei ausländischen Arbeitnehmern) in deutscher Sprache erstellt.

Die äußere Form von Arbeitszeugnissen

Jakob Müller GmbH	
<u>L. Müller GmbH Mühlenweg 12 12345 Waldhausen</u> Herrn Heinrich Meier Marktstr. 147 12345 Waldhausen	Mühlenweg 12 12345 Waldhausen Telefon: (09876) 12345 Telefax: (09876) 34567 Konto: Voba Waldhausen (440 400 00) 12 003 444
Ihr Zeichen	Ihre Nachricht vom
Mein Zeichen JM	Datum 01.01.20??
<h2 style="margin: 0;">ZEUGNIS</h2>	
Herr : Dipl.-Wirt.Ing. Heinrich Meier geb. am : 05.05.1955 in : Hamburg war in der Zeit vom	
<div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 100px; margin: 0 auto;"></div> <p>(Zeugnistext)</p>	
<hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> <p>Unterschrift</p>	

S. 789 Abb. 95

Zeugnisarten



S. 792 Abb. 96

Jung, Hans: Personalwirtschaft, 9. Aufl., München 2010.

© Oldenbourg Wissenschaftsverlag



Das einfache Zeugnis

Folgende Daten muss das einfache Zeugnis enthalten:

- Name, Vorname
- Akademische und öffentlich-rechtliche Titel
- Art und Dauer des Beschäftigungsverhältnisses
- Ausscheiden
- Firma, Datum, Unterschrift.

Hinzugefügt werden können das Geburtsdatum und der Geburtsort.



Das qualifizierte Zeugnis

Folgende Daten muss das qualifizierte Zeugnis enthalten:

- Geschäftsbogen mit voller Adresse des zeugnisausstellenden Unternehmens
- Überschrift (z.B. Endzeugnis oder Zwischenzeugnis)
- Persönliche Daten des Zeugnisberechtigten
- Dauer der Beschäftigung (Eintritts- und Ausscheidungsdatum)
- Beschreibung der Tätigkeiten in chronologischer Reihenfolge
- Kenntnisse und Erfahrungen des Arbeitnehmers auf den ihm zugewiesenen Arbeitsplätzen
- Beurteilung der Leistungen des Arbeitnehmers
- Besuchte Fortbildungsveranstaltungen
- Beurteilung der Führung (Verhalten gegenüber Vorgesetzten und Mitarbeitern)
- Beurteilung der Führungsfähigkeit
- Angabe über Auflösung des Arbeitsverhältnisses
- Schlussformel mit Bedauern über Ausscheiden, Dank für geleistete Dienste, Wünsche für die Zukunft
- Ausstellungsort, Datum und Unterschrift

Das Zwischenzeugnis

Das Zwischenzeugnis entspricht inhaltlich dem Endzeugnis, nur ist das Beschäftigungsverhältnis nicht aufgehoben.

Gründe für die Erstellung eines Zwischenzeugnisses sind:

- Versetzung innerhalb des Unternehmens
- Wechsel des Vorgesetzten
- Vertragsangebot eines anderen Unternehmens liegt vor
- Veränderungen im Unternehmensgefüge mit Auswirkungen auf das Arbeitsverhältnis
- Ende der Probezeit



Redewendungen der „Zeugnissprache“

Formulierung (Beispiele)	Bedeutung
Er hat alle Arbeiten ordnungsgemäß erledigt.	Er ist ein Bürokrat ohne Eigeninitiative.
Er erledigte alle Arbeiten mit großem Fleiß und Interesse.	Er war zwar eifrig, aber nicht besonders tüchtig.
Wegen seiner Pünktlichkeit war er stets ein gutes Vorbild.	Seine Leistung war unterdurchschnittlich; er war in jeder Hinsicht unbrauchbar.
Er ist ein zuverlässiger/gewissenhafter Mitarbeiter.	Er ist zur Stelle, wenn man ihn braucht, aber er ist nicht immer brauchbar.
Er hat sich im Rahmen seiner Fähigkeiten eingesetzt.	Er hat getan, was er konnte, aber das war nicht viel.
Er war immer mit Interesse bei der Sache.	Er hat sich angestrengt, aber nichts geleistet.
Er zeigte für seine Arbeit Verständnis.	Er war faul und hat nichts geleistet.
Er verfügt über Fachwissen und zeigt ein gesundes Selbstvertrauen.	Geringes Fachwissen, das mit "großer Klappe" übertüncht werden soll.
Er hat sich bemüht, seinen Aufgaben gerecht zu werden.	Guter Wille, mehr aber nicht. Ungenügende Leistung.
Er erledigte die ihm übertragenen Aufgaben mit Fleiß und war stets willens, sie termingerecht zu beenden.	Absolut unzureichende Leistung.
Mit seinen Vorgesetzten ist er gut zurechtgekommen.	Er ist ein Mitläufer und Jasager, der sich gut anpasst.

S. 795 Abb. 97A
(in Anlehnung an: Friedrich, H.: Zeugnisse im Beruf. Richtig schreiben, richtig verstehen, Niedernhausen 1991, S. 89 ff. und Lucas, M.: Arbeitszeugnisse richtig deuten, 11. Aufl., Düsseldorf 1991, S. 127 ff)



(Fortsetzung)

Formulierung (Beispiele)	Bedeutung
Er war tüchtig und wusste sich gut zu verkaufen.	Er ist ein unangenehmer Mitarbeiter.
Wir lernten ihn als umgänglichen Kollegen kennen.	Er ging vielen Mitarbeitern auf die Nerven; er war schlecht gelitten.
Er galt im Kollegenkreis als toleranter Mitarbeiter.	Den Vorgesetzten gegenüber war sein Verhalten mangelhaft.
Durch seine Geselligkeit trug er zur Verbesserung des Betriebsklimas bei.	Er neigt zu übertriebenem Alkoholkonsum.
Er/sie bewies für die Belange der Kolleginnen/Kollegen stets Einfühlungsvermögen.	Er/sie sucht sexuelle Kontakte bei Betriebsangehörigen.
Wir haben ihn als einsatzwilligen und sehr beweglichen Mitarbeiter kennengelernt, der stets bemüht war, die ihm übertragenen Aufgaben zur vollsten Zufriedenheit in seinem und im Interesse der Firma zu lösen.	Umschreibung dafür, dass der Mitarbeiter sehr geschickt den Arbeitgeber bestohlen hat.
Wir bestätigen gerne, dass Herr XY mit Fleiß, Ehrlichkeit und Pünktlichkeit an seine Aufgaben herangegangen ist.	Aber leider ohne jegliche fachliche Qualifikation.
Wir schätzten ihn als einen eifrigen Mitarbeiter, der die ihm gemäßen Aufgaben schnell und sicher bewältigte.	"Ihm gemäß" waren jedoch nur die anspruchslosen Aufgaben.

S. 795 Abb. 97B
(in Anlehnung an: Friedrich, H.: Zeugnisse im Beruf. Richtig schreiben, richtig verstehen, Niedernhausen 1991, S. 89 ff. und Lucas, M.: Arbeitszeugnisse richtig deuten, 11. Aufl., Düsseldorf 1991, S. 127 ff)



Einleitungssatz:

Aktive Formulierung	„Herr Dipl.-Ing. K., geboren am 07.12.1980 in Berlin, war in der Zeit vom 01.01. 2002 bis 30.12.2010 in unserem Hause als Vertriebsingenieur tätig.“
Wertfreie Formulierung	„Frau G., geboren am 03.03.1974 in Viersen, trat am 01.10.2006 als Sekretärin in unser Unternehmen ein.“
Passive	„Frau S., geboren am 16.08.1961 in Bitterfeld, wurde vom Formulierung 01.04.2005 bis 30.03.2010 in unserer Firma als Telefonistin beschäftigt.“
Bei längeren	„Das Arbeitsverhältnis mit Herrn J. dauerte vom 01.07.1998bis Fehlzeiten 31.12.2010.“ (Fehlzeiten dürfen nicht offenerwähnt werden.)

Aufgabenbeschreibung:

Bei guter Leistung	„Her F. bediente in seiner Position eine Drehmaschine und fertigte Präzisionsteile aus Stahl und Messing. Er war für die Einrichtung und Wartung der Maschine autonom verantwortlich.“
Bei ungenügender Leistung	„Her F. fand Verwendung als Maschinenführer.“

S. 796 Abb. 98/99



Beruf/ Berufsgruppe	Wichtige Beurteilungskriterien
Fabrikarbeiter, angelernte Kräfte	Arbeitstempo, Arbeitsgüte und -menge, Zuverlässigkeit, Auffassungsgabe, soziales Verhalten
Auszubildende	Auffassungsgabe, Lernwilligkeit, Fleiß, Arbeitsverhalten, Ordnung, Pünktlichkeit, Einsatzbereitschaft, Initiative, Berichtsheft, soziales Verhalten
Facharbeiter, Handwerker	Geschicklichkeit, Sorgfalt, Fachkenntnisse und -wissen, Arbeitsplanung, Selbstständigkeit, Arbeitsgüte und -menge, Verhalten gegenüber Gleichgestellten und Vorgesetzten
Vorarbeiter, Meister	Fachbeherrschung, Menschenkenntnis, Verantwortungsbewusstsein, Organisationsgabe, soziales Verhalten, Umgangsformen, Urteilsvermögen, Selbstständigkeit, Führungseigenschaften, pädagogische Fähigkeiten
Kaufmann, Verkäufer, Vertreter, Reisender	Verhandlungsgeschick, Kontaktfähigkeit, Menschenkenntnis, Umgangsformen, Selbstvertrauen, Vertrauenswürdigkeit, Fachkenntnisse, Gedächtnis, Sprache, Intelligenz, Aufmerksamkeit, Initiative, Äußeres

S. 797 Abb. 100A



(Fortsetzung)

Beruf/ Berufsgruppe	Wichtige Beurteilungskriterien
Buchhalter	Sorgfalt, Ordnung, Fachwissen, Verantwortungsbewusstsein, Umgang mit Zahlen, Ausdauer, Selbstvertrauen, Zuverlässigkeit
Kassierer	Ehrlichkeit, Vertrauenswürdigkeit, Zuverlässigkeit, Sorgfalt, Konzentrationsfähigkeit, Umgangsformen, Merkfähigkeit, Einsatzbereitschaft, Menschenkenntnis
Ingenieur	Urteilsvermögen, Dispositionsvermögen, Organisationsgabe, Denkvermögen, Fachkenntnisse, Menschenkenntnis, Führungseigenschaften, Kostendenken, schöpferische Begabung, Entschlussfähigkeit, Zusammenarbeit, Berufserfahrung, Intelligenz
Führungskraft	Führungseigenschaften, Motivationsfähigkeit, pädagogische Fähigkeiten, Verhandlungsgeschick, Kontaktfähigkeit, Organisationsgabe, Menschenkenntnis, Dispositionsvermögen, Belastbarkeit, Entscheidungsfreudigkeit, Vorbildrolle, Kreativität, analytisches Denken, Aufgeschlossenheit, Kooperation

S. 797 Abb. 100B

Leistungsbeurteilung

Gesamtbeurteilung:

- a) **Sehr Gut:** „Er (sie) hat die ihm (ihr) übertragenen Aufgaben **stets** zu unserer **vollsten** Zufriedenheit erledigt.“

Folgende Formulierungen drücken ebenfalls sehr gute Leistungen aus:

- „Seine Leistungen haben in jeder Hinsicht unsere volle Anerkennung gefunden.“
- „Er hat unsere Erwartungen immer und in allerbesten Weise erfüllt.“
- „Seine Leistungen waren stets sehr gut.“

- b) **Gut:** „Er (sie) hat die ihm (ihr) übertragenen Aufgaben **stets** zu unserer **vollen** Zufriedenheit gelöst.“

Weitere Formulierungsmöglichkeiten sind:

- „Sie hat die ihr übertragenen Aufgaben zu unserer vollsten Zufriedenheit gelöst.“
- „Wir waren während der gesamten Beschäftigungszeit mit seinen Leistungen voll und ganz zufrieden.“
- „Sie hat unseren Erwartungen in jeder Hinsicht und bester Weise entsprochen“
- „Ihre Leistungen waren gut.“

(Fortsetzung)

- c) **Durchschnittlich:** „Er (sie) hat die ihm (ihr) übertragenen Aufgaben zu unserer **vollen** Zufriedenheit erledigt.“

Das gleiche gilt für die Formulierungen::

- „Ihre Leistungen waren stets zufriedenstellend.“
- „Er hat unseren Erwartungen in jeder Hinsicht entsprochen.“
- „Mit ihren Leistungen waren wir stets zufrieden.“

- d) **Mäßig:** „Er (sie) hat die ihm (ihr) übertragenen Aufgaben zu unserer Zufriedenheit gelöst.“

Weitere Formulierungsmöglichkeiten sind:

- „Mit ihren Leistungen waren wir zufrieden.“
- „Er hat unseren Erwartungen entsprochen.“
- „Sie hat zufriedenstellend gearbeitet.“

- e) **Mangelhaft:** „Er (sie) hat die ihm (ihr) übertragenen Aufgaben im großen und ganzen zu unserer Zufriedenheit erledigt.“

Das gleiche gilt für die Formulierungen::

- „Er hat unsere Erwartungen größtenteils erfüllt.“
- „Sie führte die ihr übertragenen Aufgaben mit großem Fleiß und Interesse durch.“
- „Er machte sich mit großem Eifer an die übertragenen Aufgaben heran.“

Eine weitere Steigerung im negativen Sinne bedeutet folgende Formulierung.

- „Sie **bemühte** sich, die ihr übertragenen Aufgaben zufriedenstellend zu erledigen.“

Eine ungenügende Leistung wird auch durch folgende Formulierungen widerspiegelt:

- „Er hat sich nach Kräften bemüht, die Leistungen zu erbringen, die wir an diesem Arbeitsplatz normalerweise erwarten.“
- „Er hatte Gelegenheit, seine Aufgaben kennenzulernen und machte Vorschläge zu ihrer Bewältigung.“



Beurteilungen des Fachwissen

Sehr gut	<ul style="list-style-type: none">• Sie beherrschte ihr Arbeitsgebiet umfassend (hervorragend, souverän)• Er besaß ein hervorragendes, jederzeit verfügbares Fachwissen• Sie fand sich in neuen Situationen sicher zurecht
Gut	<ul style="list-style-type: none">• Er verfügte über ein gutes Fachwissen und löste durch seine sichere Anwendung auch schwierige Aufgaben• Sie arbeitete sicher und schnell• Er fand sich in neuen Situationen zurecht
Durchschnittlich	<ul style="list-style-type: none">• Sie verfügte über das erforderliche Fachwissen und setzte es erfolgreich ein• Er passte sich den jeweiligen Situationen an• Sie fand brauchbare Lösungen
Mäßig	<ul style="list-style-type: none">• Er zeigte das entsprechende Fachwissen• Sie beherrschte ihr Arbeitsgebiet entsprechend den Anforderungen• Er bewältigte neue Situationen nicht ohne Schwierigkeiten

S. 800 Abb. 101



Beurteilungen der Arbeitsbereitschaft

Sehr gut	<ul style="list-style-type: none">• Sie zeigte stets Initiative, großen Fleiß und Eifer• Er identifizierte sich stets mit seiner Aufgabe und dem Unternehmen• Sie hatte immer ausgezeichnete Ideen und gab wertvolle Anregungen• Er ergriff selbstständig alle erforderlichen Maßnahmen und führte sie entschlossen durch
Gut	<ul style="list-style-type: none">• Er zeigte stets Initiative, Fleiß und Eifer• Sie führte alle Aufgaben mit großer Umsicht, großem Wissen und hohem Engagement aus• Sie hatte oft gute Ideen und gab weiterführende Anregungen• Er ging alle Aufgaben tatkräftig an und handelte selbstständig
Durchschnittlich	<ul style="list-style-type: none">• Er zeigte Initiative, Fleiß und Eifer• Sie führte ihre Aufgaben mit Umsicht, Wissen und Engagement aus• Sie gab gelegentlich eigene Anregungen• Er übernahm die übertragenen Aufgaben und führte sie weitgehend selbstständig aus
Mäßig	<ul style="list-style-type: none">• Er zeigte bei entsprechendem Anstoß Fleiß und Eifer• Sie führte Ihre Aufgaben im Großen und Ganzen umsichtig und engagiert aus• Sie bemühte sich, Anregungen zu geben• Er führte die ihm übertragenen Aufgaben unter Anleitung aus

S. 800 Abb. 102



Beurteilungen von Ausdauer und Belastbarkeit

Sehr gut	<ul style="list-style-type: none">• Er war ein stets ausdauernder und hochgradig belastbarer Mitarbeiter• Sie bewältigte auch unter schwierigsten Arbeitsbedingungen alle Aufgaben
Gut	<ul style="list-style-type: none">• Er war ein ausdauernder und gut belastbarer Mitarbeiter• Sie war wechselnden Beanspruchungen gewachsen und hielt auch unter Termindruck durch
Durchschnittlich	<ul style="list-style-type: none">• Er war ein ausdauernder und belastbarer Mitarbeiter• Sie war den üblichen Beanspruchungen gewachsen
Mäßig	<ul style="list-style-type: none">• Er zeigte Belastbarkeit• Sie war den üblichen Beanspruchungen größtenteils gewachsen

S. 801 Abb. 103



Bewertung von Wenigkeit und Aufgeschlossenheit

Sehr gut	<ul style="list-style-type: none">• Sie war sehr umstellungsfähig und außerordentlich flexibel• Er besaß eine schnelle Auffassungsgabe und war überaus aufgeschlossen gegenüber allem Neuen
Gut	<ul style="list-style-type: none">• Sie war umstellungsfähig, wendig und vielseitig• Er war gegenüber allem Neuen aufgeschlossen
Durchschnittlich	<ul style="list-style-type: none">• Sie konnte sich, wenn nötig, umstellen
Mäßig	<ul style="list-style-type: none">• Er bevorzugte eine gleichbleibende Tätigkeit



Bewertung von Arbeitsweise und Arbeitserfolg

Sehr gut	<ul style="list-style-type: none">• Er war äußerst einsatzfreudig• Sie arbeitete stets mit äußerster Sorgfalt und größter Genauigkeit• Er zeichnete sich durch ein hohes Maß an Selbständigkeit aus und erzielte stets optimale Lösungen
Gut	<ul style="list-style-type: none">• Er erledigte seine Aufgaben mit großem Fleiß• Sie arbeitete stets mit Sorgfalt und Genauigkeit• Er arbeitete sehr selbständig und erzielte stets gute Lösungen
Durchschnittlich	<ul style="list-style-type: none">• Er war gründlich, fleißig und gewissenhaft• Sie arbeitete sorgfältig und genau• Er arbeitete selbständig nach eigener Planung und erzielte gute Lösungen
Mäßig	<ul style="list-style-type: none">• Er zeigte im allgemeinen zufriedenstellende Arbeitsqualität• Sie arbeitete im allgemeinen sorgfältig und genau

S. 801 Abb. 105



Bewertung von Zuverlässigkeit, Vertrauen und Verantwortung

Sehr gut	<ul style="list-style-type: none">• Er war immer pflichtbewusst und stets zuverlässig• Sie war äußerst vertrauenswürdig und stets bereit, volle Verantwortung zu übernehmen
Gut	<ul style="list-style-type: none">• Er war pflichtbewusst und zuverlässig• Sie war vertrauenswürdig und regelmäßig bereit, Verantwortung zu übernehmen
Durchschnittlich	<ul style="list-style-type: none">• Er war durchaus pflichtbewusst und zuverlässig• Sie war insgesamt vertrauenswürdig und übernahm ab und zu Verantwortung
Mäßig	<ul style="list-style-type: none">• Er war meistens zuverlässig



Bewertung der Führung
Verhalten gegenüber Vorgesetzten und Kollegen

Sehr gut	<ul style="list-style-type: none">• Sein Verhalten gegenüber Vorgesetzten und Mitarbeitern war jederzeit einwandfrei• Ihr Verhalten gegenüber Vorgesetzten und Kollegen war immer vorbildlich• Er wurde wegen seines freundlichen Wesens und seiner kollegialen Haltung bei Vorgesetzten und Mitarbeitern sehr geschätzt• Sie war stets hilfsbereit
Gut	<ul style="list-style-type: none">• Sein Verhalten gegenüber Vorgesetzten und Mitarbeitern war einwandfrei• Ihr Verhalten zu Vorgesetzten und Kollegen war vorbildlich• Wegen seines freundlichen Wesens und seines kollegialen Verhaltens schätzten ihn Vorgesetzte und Mitarbeiter gleichermaßen• Sie war hilfsbereit
Durchschnittlich	<ul style="list-style-type: none">• Ihr Verhalten zu Vorgesetzten und Kollegen gab zu keinen Klagen Anlass• Vorgesetzte und Mitarbeiter schätzten sein kollegiales Verhalten
Mäßig	<ul style="list-style-type: none">• Ihr persönliches Verhalten war insgesamt einwandfrei• Die Zusammenarbeit mit Vorgesetzten und Mitarbeitern verlief meist reibungslos

S. 802 Abb. 107



Bewertung des Führungsverhaltens

Sehr gut	<ul style="list-style-type: none">• Er war aufgrund seiner Führungsleistungen als Vorgesetzter voll anerkannt und allseits beliebt• Sie verstand es in hervorragender Weise, ihre Mitarbeiter zu motivieren und zu leiten
Gut	<ul style="list-style-type: none">• Er war aufgrund seiner Führungsleistungen als Vorgesetzter anerkannt und beliebt• Sie verstand es, ihre Mitarbeiter zu motivieren und zu leiten
Durchschnittlich	<ul style="list-style-type: none">• Er wurde im großen und ganzen als Vorgesetzter geschätzt und anerkannt• Sie konnte als Vorgesetzte ihre Mitarbeiter zufriedenstellend motivieren
Mäßig	<ul style="list-style-type: none">• Er war ein nicht unbeliebter Vorgesetzter• Sie bemühte sich, die Arbeit ihrer Mitarbeiter zu koordinieren

S. 803 Abb. 108



Bewertung der Sozialverhaltens

Sehr gut	<ul style="list-style-type: none">• Er wurde wegen seines freundlichen Wesens und seiner kollegialen Haltung bei Vorgesetzten und Mitarbeitern sehr geschätzt• Sein persönliches Verhalten gegenüber Vorgesetzten und Mitarbeitern war jederzeit einwandfrei
Gut	<ul style="list-style-type: none">• Ihr Verhalten zu Vorgesetzten und Mitarbeitern war einwandfrei (vorbildlich)• Wegen seines freundlichen Wesens und seines kollegialen Verhaltens schätzten ihn Vorgesetzte und Mitarbeiter gleichermaßen
Durchschnittlich	<ul style="list-style-type: none">• Ihr Verhalten gegenüber Mitarbeitern und Vorgesetzten war einwandfrei• Seine Zusammenarbeit mit Vorgesetzten und Mitarbeitern war gut• Vorgesetzte und Mitarbeiter schätzten ihr kollegiales Verhalten
Mäßig	<ul style="list-style-type: none">• Ihr persönliches Verhalten war insgesamt einwandfrei• Die Zusammenarbeit mit Vorgesetzten und Mitarbeitern verlief meist reibungslos• Sie war stets um ein gutes Verhältnis zu Kollegen und Vorgesetzten bemüht• Seine Zusammenarbeit mit Vorgesetzten und Mitarbeitern war insgesamt zufriedenstellend• Sein Verhalten gegenüber den Vorgesetzten war insgesamt nicht zu beanstanden

S. 804 Abb. 110



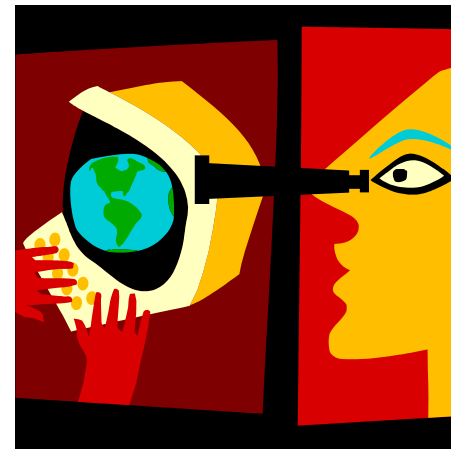
Bewertung der Führungsleistung bei Führungskräften

Sehr gut	<ul style="list-style-type: none">• Er verstand es in allerbesten Weise, seine Mitarbeiter zu überzeugen und zu motivieren, so dass er alle ihm übertragenen Aufgaben mit großem Erfolg verwirklichen konnte.
Gut	<ul style="list-style-type: none">• Sie überzeugte ihre Mitarbeiter und förderte die Zusammenarbeit. Sie informierte ihr Team, regte Weiterbildung an und delegierte Aufgaben und Verantwortung und erreichte so ein hohes Abteilungsergebnis.
Durchschnittlich	<ul style="list-style-type: none">• Er führte seine Mitarbeiter zielbewusst zu überdurchschnittlichen Leistungen
Mäßig	<ul style="list-style-type: none">• Sie motivierte ihre Mitarbeiter und erreichte so befriedigende Leistungen• Er war seinen Mitarbeitern jederzeit ein verständnisvoller Vorgesetzter• Er koordinierte die Arbeit seiner Mitarbeiter und gab klare Anweisungen

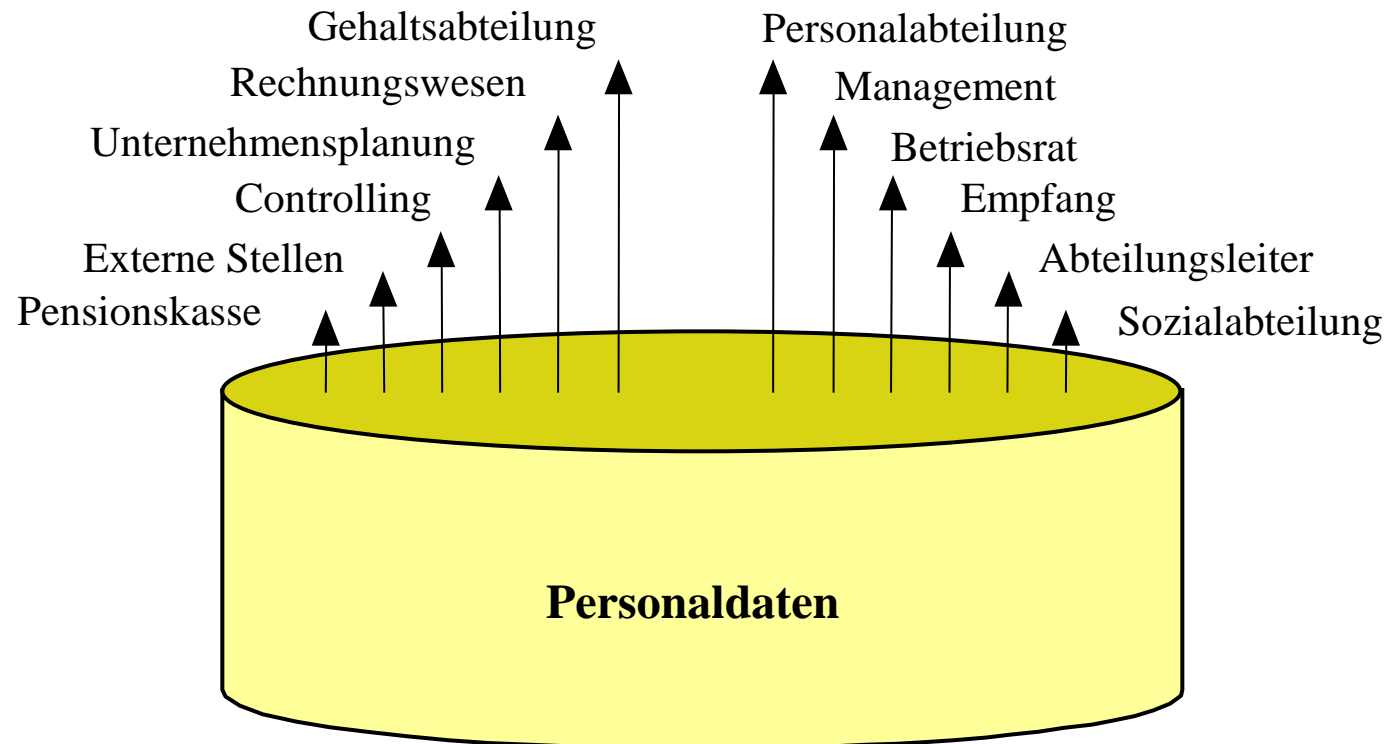
S. 803 Abb. 109

6. Datenschutz von Personaldaten

- 6.1 Durchführung von
Datensicherungsmaßnahmen
- 6.2 Zugriffsschutz
- 6.3 Rechtliche Maßnahmen



Abteilungen, die auf Personaldaten zugreifen können:

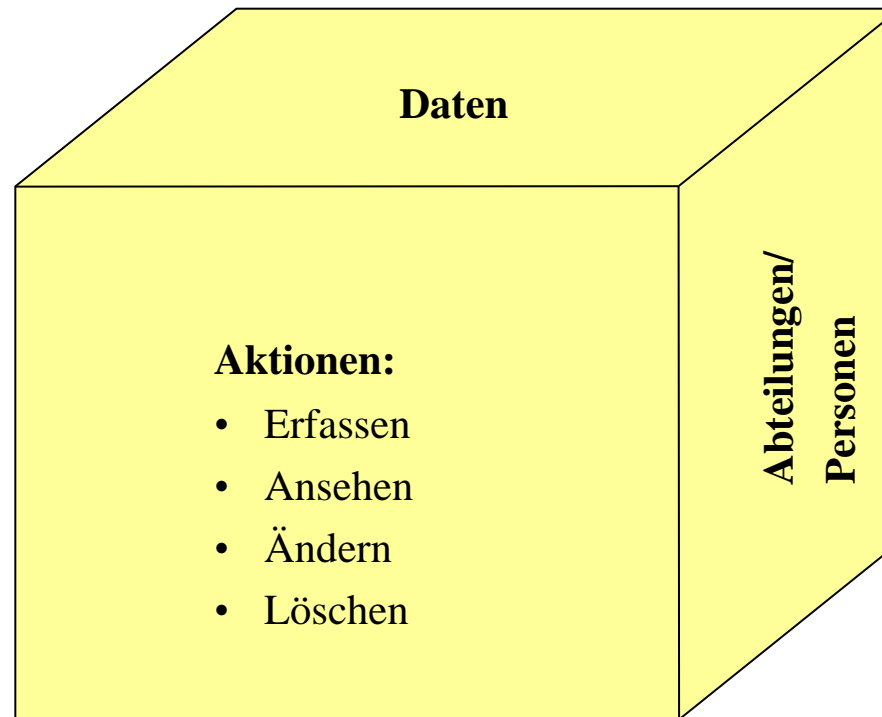


S. 815 Abb. 111

Jung, Hans: Personalwirtschaft, 9. Aufl., München 2010.

© Oldenbourg Wissenschaftsverlag

Allgemeine Zugriffsregelungen



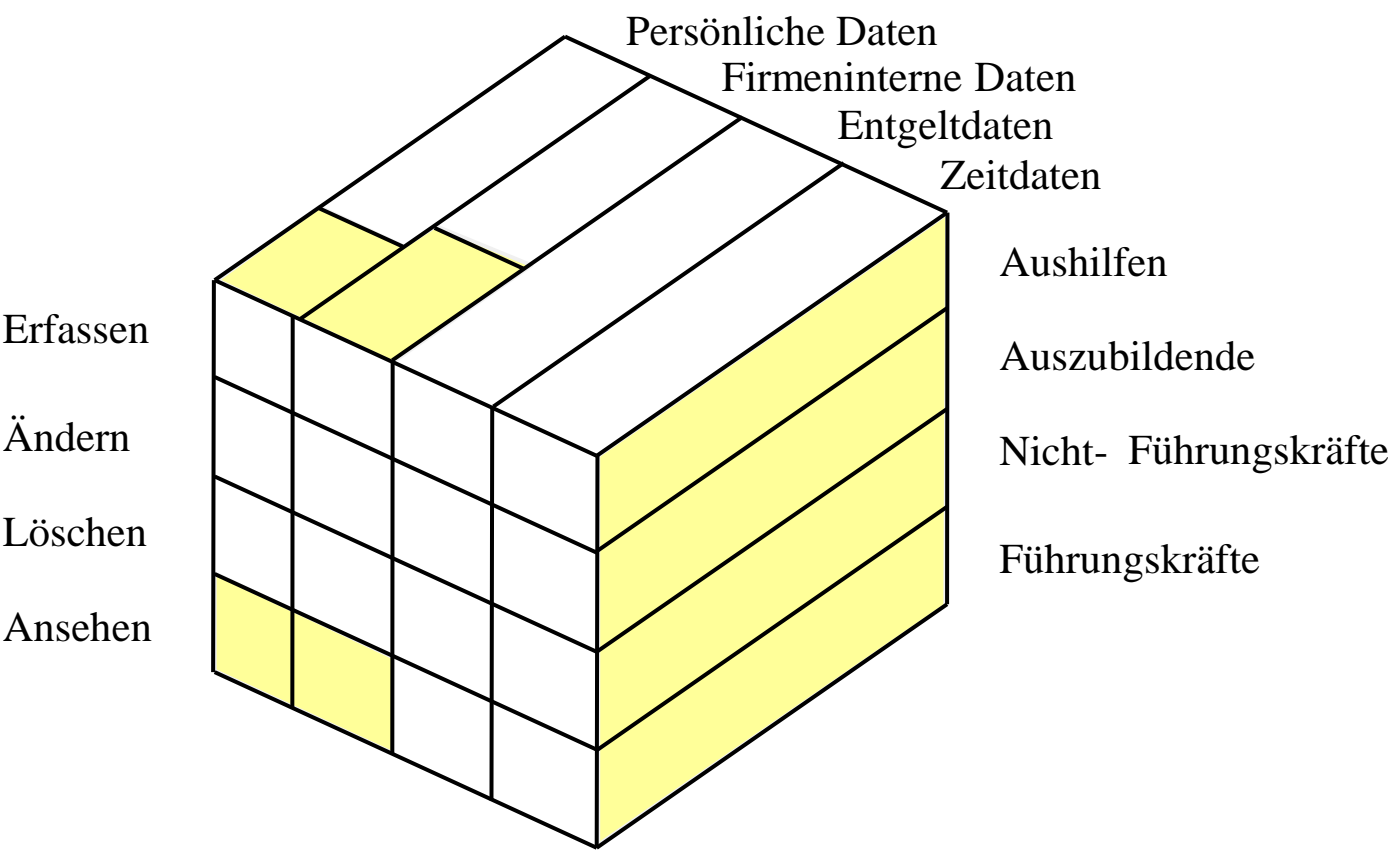
S. 816 Abb. 112

Jung, Hans: Personalwirtschaft, 9. Aufl., München 2010.

© Oldenbourg Wissenschaftsverlag



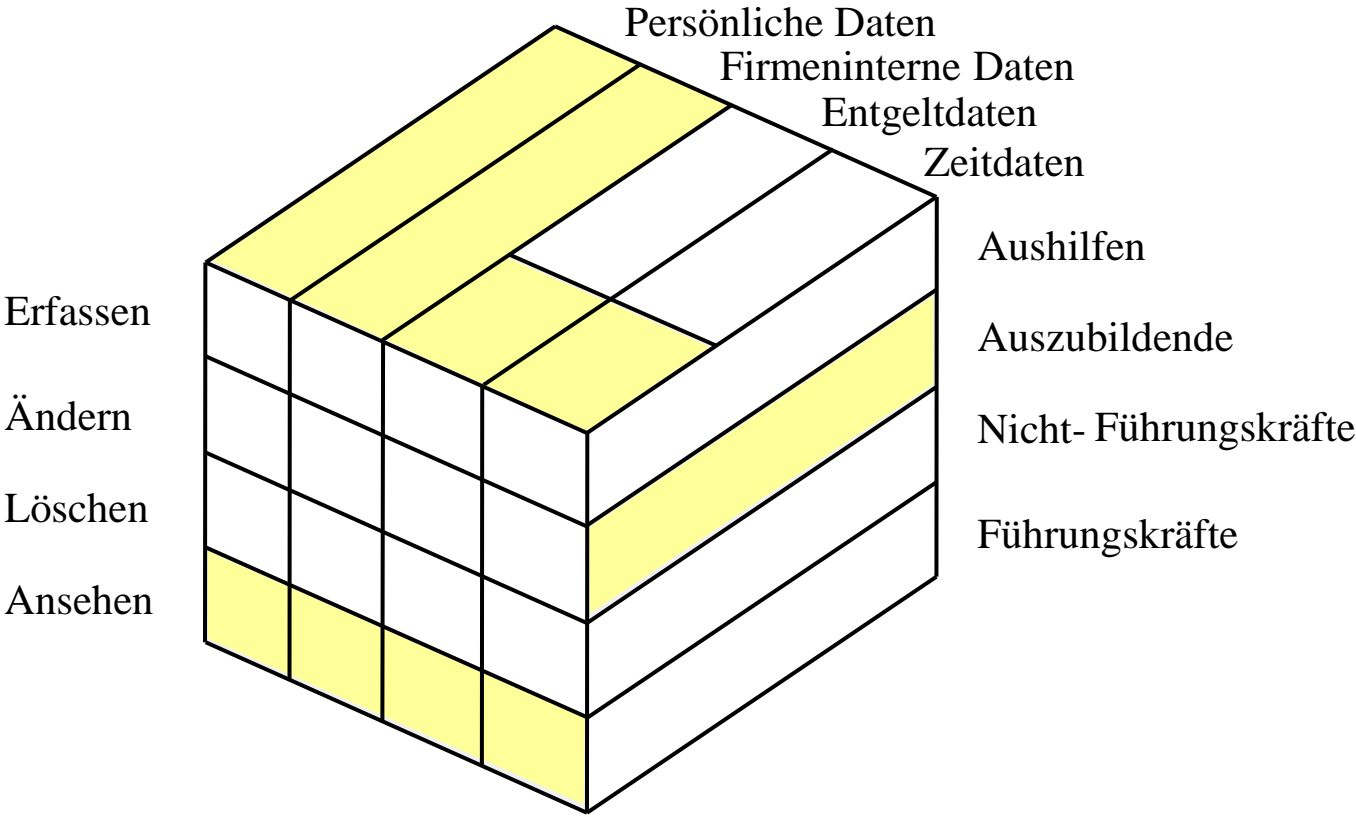
Zugriffsrechte eines Mitarbeiters am Empfang



S. 817 Abb. 113



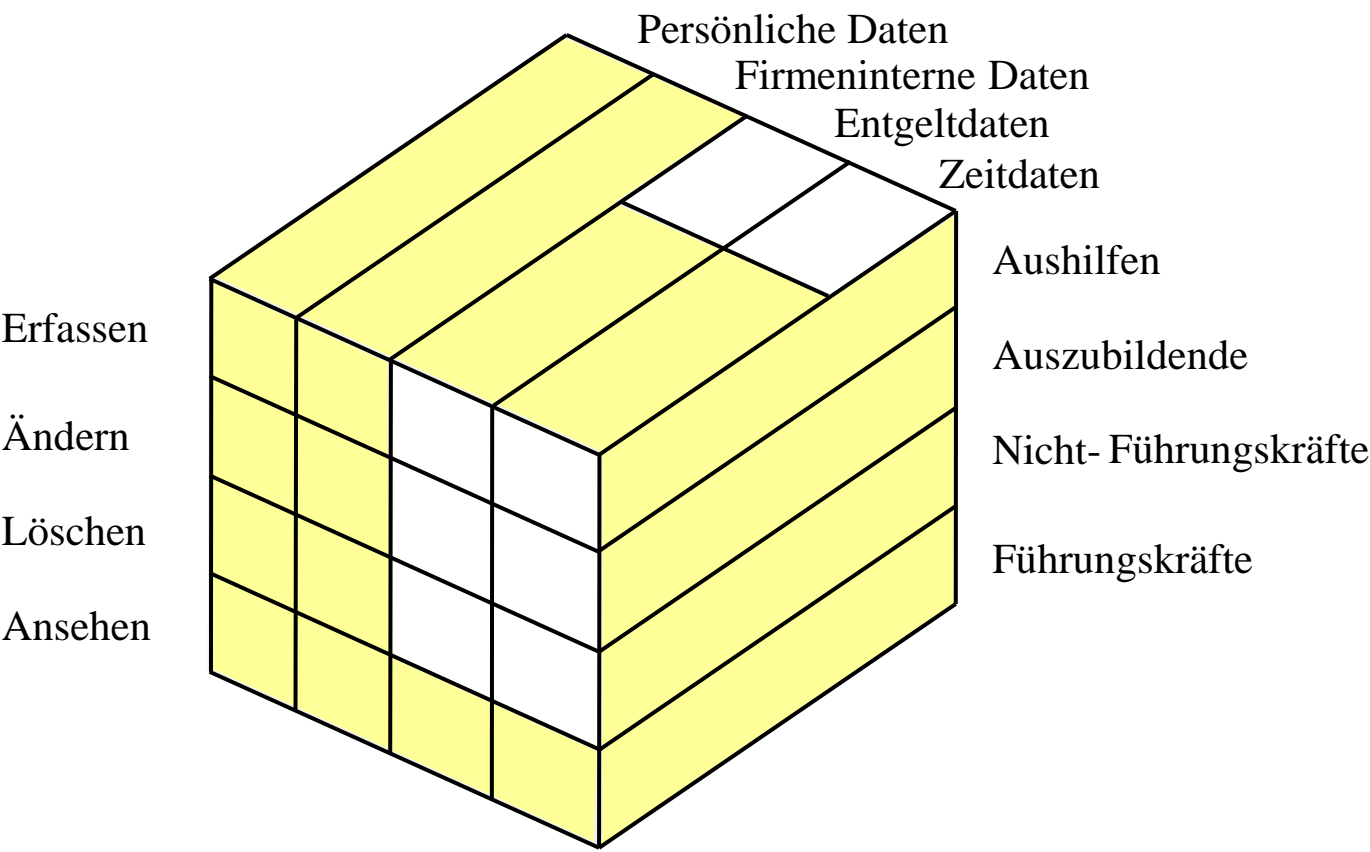
Zugriffsrechte der Ausbildungsleitung



S. 817 Abb. 114



Zugriffsrechte der Personalabteilung



S. 818 Abb. 115



Personenbezogene Daten

Datentyp	Beispiele
Persönliche Grunddaten	Name, Anschrift, Geburtsdatum, Nationalität
Familiendaten	Familienstand, Anzahl der Kinder, Angaben über Angehörige
Daten über Einkommen und Vermögen	Einkommenshöhe, Schulden, Unterhaltspflichten, Kapitalvermögen, Immobilien
Steuerliche Daten	Steuerklasse, Steuerermäßigung, Heimatfinanzamt
Daten der Ausbildung	Schulausbildung, Prüfungen, zusätzliche Qualifikationen
Berufliche Daten	Berufsausbildung, Berufsbezeichnung, Titel
Gesundheitsdaten	Krankheiten, Grad der Erwerbsunfähigkeit, Kuren
Soziale Daten	Ehrenämter, Funktionen in Verbänden und Vereinen
Daten über Rechtsverstöße	Straftaten, Ordnungswidrigkeiten, Disziplinarmaßnahmen, Führerscheinentzug

S. 819 Abb. 116

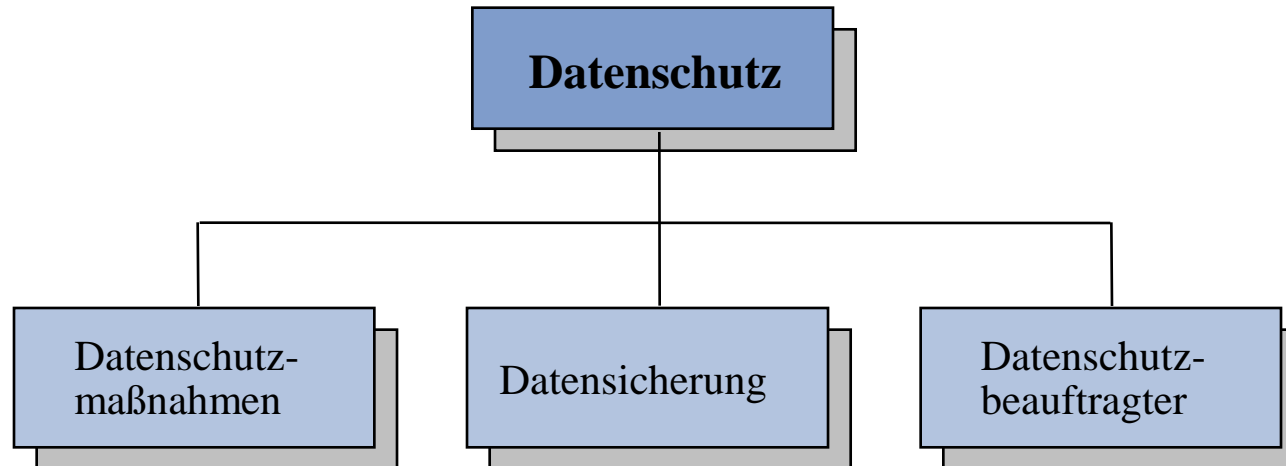


Externe Datenempfänger

Informationsempfänger	Anwendung
Finanzamt	Lohnsteuer-Anmeldung
Arbeitgeberverband	Löhne und Gehälter
Berufsgenossenschaft	Unfallanzeige, Lohnnachweis
Industrie- und Handelskammer	Ausbildungswesen
Gewerbeaufsichtsamt	Ausnahmeregelungen zur Arbeitszeit
Statistisches Landesamt	Arbeitskosten, Löhne und Gehälter
Gewerkschaft	Haustarifvertrag
Kommune	Anzahl der Arbeitsplätze
Wissenschaftliche Institute	Umfragen, empirische Erhebungen

S. 820 Abb. 117
(in Anlehnung an: Hentze, J.: Personalwirtschaftslehre 2, 5. Auflage., Bern/Stuttgart 1991, S. 333)

Gliederung des Datenschutzes



S. 820 Abb. 118

Jung, Hans: Personalwirtschaft, 9. Aufl., München 2010.

© Oldenbourg Wissenschaftsverlag



Verantwortung und Kompetenz des Datenschutzbeauftragten

Auftrag gemäß § 4 Abs. 1 BDSG: "Der Beauftragte für den Datenschutz wirkt auf die Einhaltung dieses Gesetzes und anderer Vorschriften für den Datenschutz hin..."	
Verantwortung	Kompetenz
Überwachung der ordnungsgemäßen Anwendung der entsprechenden Datenverarbeitungsprogramme (Organisations- und Systemkontrolle)	Informationsrecht bezüglich der Vorhaben der automatisierten Personaldatenverarbeitung
Schulung der bei der Verarbeitung personenbezogener Daten tätigen Personen	Handlungsfreiheit bei der Weitervermittlung von fachlichem Wissen
Dokumentation und Führen des Dateiregisters	Weisungsfreiheit bei der Anwendung der Fachkunde ohne Benachteiligung
Vertretung des Unternehmens gegenüber Behörden, Betroffenen etc.	Unterstützung (persönlich, sachlich, finanziell) durch die Geschäftsführung oder den Leiter einer Behörde
Verwaltungsaufgaben: Arbeitsanweisung, Protokolle, Meldewesen etc.	Unterstellung unmittelbar unter die Geschäfts- oder Behördenleitung
Prüfung der Verarbeitung vor Beginn (Vorabprüfung)	Informationsrecht bezüglich der Angaben zu meldepflichtigen Verarbeitungen

S. 823 Abb. 119