

Fälle zur Personalwirtschaft

Führungsprobleme in der Lux GmbH

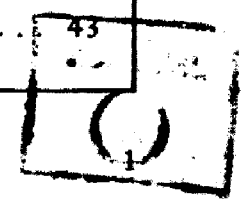
Von

Prof. Dr. Karl-Klaus Pullig

Inhaltsverzeichnis

	Seite
A. Hinweise für die Arbeit mit dieser Fallstudie	3
B. Fallschilderung	5
1. Das Unternehmen	5
2. Der Schreibdienst	5
3. Neue Schreibkraft gesucht.	7
4. Bewerbung und Einstellung von Nicole Werner	8
5. Leistungsbeurteilung von Nicole Werner.	20
6. Schwierigkeiten mit den Vorgesetzten	21
7. Drohende Kündigung	25
8. Änderungskündigung	34
9. Führungsprobleme der Schreibdienstleiterin Frau Franke	38
C. Lösungshinweise	43

27 f. HSB Essen
S



A. Hinweise für die Arbeit mit dieser Fallstudie

Die hier geschilderten Ereignisse haben sich tatsächlich zugetragen. Ort und Einzelheiten der Handlung sowie Namen der Beteiligten wurden natürlich geändert.

In dieser Fallstudie wird zunächst die Entwicklung des Arbeitsverhältnisses einer Arbeitnehmerin, die als Springerin in der allgemeinen Verwaltung eingesetzt ist, über einen Zeitraum von mehr als 2 Jahren geschildert, wobei sich personalwirtschaftliche Fragen (z. B. bezüglich Personalbeschaffung, -auswahl und -einstellung, Personaleinsatz, Personalführung, Konflikt-handhabung) und arbeitsrechtliche sowie betriebsverfassungsrechtliche Fragen ergeben. Danach stehen Führungsfragen allgemeiner Art und Führungsprobleme der Schreibdienstleiterin im besonderen im Mittelpunkt des Geschehens. Alle Teilabschnitte des Falles stehen in engem zeitlichem und inhaltlichem Zusammenhang.

Als Anregung werden abschnittsweise Aufgaben und Fragen zum vorangehenden Text gestellt und jeweils mit Literaturhinweisen versehen.

Die Aufgaben können individuell oder auch – etwa im Rahmen eines Seminars – in Gruppen bearbeitet werden. Zunächst sollten Sie selbständig auf der Grundlage der Literaturhinweise eine Lösung versuchen, ohne den Fortgang der Fallgeschichte vorwegzunehmen. Danach können Sie Ihre Lösung mit den im Lösungsteil C angegebenen Hinweisen vergleichen.

Diese Fallstudie hat sich mehrfach als Grundlage für ein personalwirtschaftliches Seminar bewährt, wobei ich etwa wie folgt verfahren bin:

1. Termin: Einführung in das Thema; Übersicht über die Organisation der Veranstaltung. Die Teilnehmer bilden Dreier-Gruppen.

Ausgabe des Textes (Kapitel B 1. bis 3.).

Gruppenhausaufgabe: Schriftliche Beantwortung der Aufgaben* (ca. 3–5 DIN A 4-Seiten pro Gruppe). Jeweils ein Gruppenmitglied zeichnet abwechselnd für den Bericht verantwortlich, und dasselbe oder ein anderes Gruppenmitglied bereitet sich auf eine kurze mündliche Darstellung der Ergebnisse vor. Der Dozent erhält die Gruppenarbeiten 3 Tage vor dem nächsten Sitzungstermin; den übrigen Teilnehmern wird ebenfalls je eine Gruppenarbeit zum nächsten Sitzungstermin ausgehändigt.

* Bei einigen Aufgaben kann auf schriftliche Beantwortung verzichtet und statt dessen könnten z. B. Rollenspiele oder mündliche Diskussionen durchgeführt werden.

2. Termin: Die Teilnehmer lesen die Gruppenberichte. Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse der Gruppenarbeiten in Kurzvorträgen je eines Gruppensprechers.

1 oder 2
Wochen)

Diskussion – vom Dozenten oder einem Teilnehmer moderiert – von unterschiedlichen Auffassungen in den Gruppenberichten, Klärung von Fragen, Beseitigung von Informationslücken.

Ausgabe der sich anschließenden Fall-Textseiten (Kapitel B 4.).

Gruppenhausaufgabe wie oben.

Alle weiteren Termine:

Entsprechende Vorgehensweise wie beim 2. Termin.

B. Fallschilderung

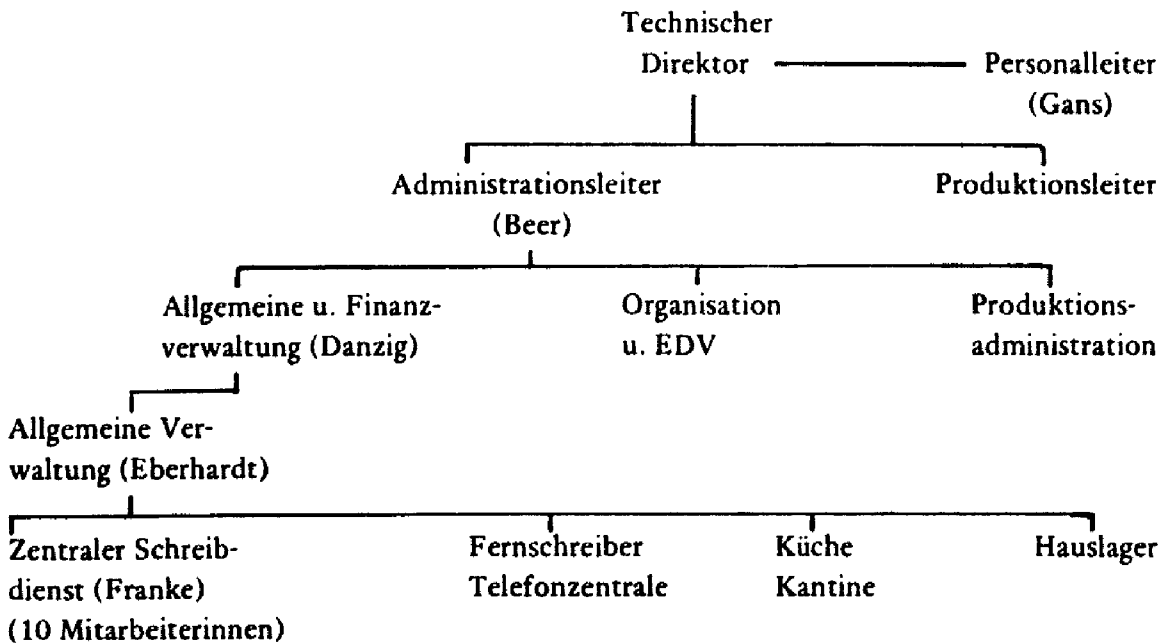
1. Das Unternehmen

Die Lux GmbH hat ca. 2800 Mitarbeiter und stellt in drei Werken verschiedene Produkte des täglichen Haushaltsbedarfs her.

Im Werk Allenbach werden ca. 1100 Mitarbeiter beschäftigt. Das Unternehmen, im Jahre 1924 gegründet, betreibt eine vergleichsweise fortschrittliche Personalpolitik, indem es z. B. schon frühzeitig Stellenbeschreibungen und regelmäßige Mitarbeiterbeurteilungen einführte.

82 % der gewerblichen Mitarbeiter und 60 % der Angestellten sind Mitglied der Gewerkschaft, nicht zuletzt aufgrund der persönlichen Autorität des mittlerweile langjährigen Betriebsrats-Vorsitzenden. Der Einfluß, die Macht, des Betriebsrates ist dementsprechend relativ groß.

Die Werksleitung, ein Dreier-Kollegium, besteht aus einem technischen Werksdirektor als Vorsitzendem, einem Administrationsleiter und einem Produktionsleiter. Die Aufbauorganisation des administrativen Bereichs geht aus dem folgenden Organisationsplan hervor:



2. Der Schreibdienst

Der werks- bzw. unternehmensinterne sowie der externe Schriftverkehr werden zu 80 % von einem zentralen Schreibdienst bewältigt, in dem unter der Leiterin (Franke) 10 Schreibdamen arbeiten, davon 3 Halbtagskräfte. Die Schreibkräfte erhalten überwiegend

besprochene Magnetplatten, aber auch handschriftliche Vorlagen, die bei der Leiterin gesammelt und dann auf die einzelnen Mitarbeiterinnen zur Erledigung verteilt werden. Die Schreibdienstleiterin klärt auch gelegentlich Fragen zum Text mit den Auftraggebern. Alle Kontakte zwischen Auftraggeber und Schreibdienst laufen über sie. Ihre Aufgaben gehen im übrigen aus der folgenden Stellenbeschreibung hervor:

Stellenbeschreibung		Datum:
Titel der Stelle: <i>Leiter des Zentralen Schreibdienstes</i>		Name: <i>Franke</i>
<p><u>1. Stellung in der Organisation</u> Organisationsschema</p> <pre> graph TD A["Administrationsleiter (Beer)"] --- B["Produktions- administration"] A --- C["Organisation u. EDV"] A --- D["Allg. Verwaltung u. Finanz- verwaltung (Danzig)"] D --- E["Allg. Verwaltung (Eberhardt)"] E --- F["Zentr. Schreib- dienst (Franke)"] F --- G["10 Arbeitnehmer"] </pre>		
<p><u>2. Ziel der Stelle</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>personelle Meldungen (Krankheit, Mutterschutz etc.)</i> - <i>Vorschläge zu Organisationsverbesserungen in der Abteilung</i> - <i>Mithilfe bei der Bewältigung des Schreibgutes</i> - <i>Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen</i> - <i>Weiterbildung der Mitarbeiterinnen</i> - <i>Förderungsvorschläge</i> - <i>Beratung bei fachlichen Fragen</i> - <i>Leistungserfassung der Mitarbeiterinnen</i> 		<p><i>verantwortlich</i></p> <p><i>verantwortlich</i></p> <p><i>verantwortlich</i></p> <p><i>verantwortlich</i></p> <p><i>verantw. in Verb. mit Ltr. AV und Personalleitung</i></p> <p><i>verantw. in Verb. mit Ltr. AV und Personalleitung</i></p> <p><i>verantwortlich</i></p> <p><i>verantw. in Verb. mit Ltr. AV</i></p>

<ul style="list-style-type: none"> - Qualitätskontrolle - Beachtung der Pflege von Material und Geräten - Ausgleich von Spannungen innerhalb der Abteilung - Förderung guter Zusammenarbeit innerhalb des Schreibdienstes sowie mit den anderen Abteilungen - Wahrung der berechtigten Interessen der Abteilung bzw. einzelner Mitarbeiter (z.B. bei schlechtem Diktat, Überhandnahme der Eilpost, ungerechtfertigte Kritik, mangelnde Arbeitsbedingungen) 	<p>verantwortlich verantwortlich</p> <p>verantw. in Verb. mit Ltr. AV verantwortlich</p> <p>verantw. in Verb. mit Ltr. AV</p>
<p><u>4. Kontakte</u></p> <p>innerhalb der Firma:</p> <p>zu allen Abteilungen des Hauses</p>	<p>außerhalb der Firma:</p>
<p><u>5. Aussagefähige Informationen zur Stelle</u></p>	
<p>Einverständnis des Vorgesetzten:</p> <p><i>Eberhardt</i></p>	<p>Unterschrift des Stelleninhabers:</p> <p><i>Franke</i></p>

Ca. 90 % der Schreibarbeiten werden in deutscher Sprache, der Rest in englischer Sprache verfaßt.

Der Schreibdienst verfügt auch über einen Schreibautomaten, in dem Programme für Standardbriefe gespeichert sind. Darüberhinaus fallen Schreibarbeiten in den einzelnen Produktionsabteilungen an, wo Produktionsstatistiken, Schichtpläne u. a. m. von sogenannten Abteilungssekretären geführt werden.

3. Neue Schreibkraft gesucht

Die Lux GmbH benötigt eine zusätzliche Schreibkraft, die in Fällen von Urlaub, Krankheit oder überdurchschnittlichem Arbeitsanfall als sogenannte „Springerin“ im Schreibdienst, im Hauslager (Personalverkauf), im Kopierraum, in der Telefonzentrale, am Fernschreiber und in den Produktionsabteilungen für diese „allgemeinen Bürodienste“ eingesetzt werden kann.

Aufgaben:

- (3) 1. Klären Sie Fragen, die im Zusammenhang mit der innerbetrieblichen Stellenausschreibung stehen!

Literaturhinweise

Janzen, K.-H.: Personalplanung und Betriebsrat. Hrsg. von der Industriearbeitsgemeinschaft Metall, Frankfurt/Main 1976, S. 97ff.

Knebel, H.: Die innerbetriebliche Stellenausschreibung in der Bewährung, in: Personal 2/74, S. 68–75.

Weber, W. / Storr, R.: Personalbeschaffung und -freisetzung, Wiesbaden o. J., S. 29.

- (3) 2. Klären Sie Fragen, die im Zusammenhang mit sonstigen Beschaffungsmethoden stehen!

Literaturhinweise

Gaugler, E.: Betriebliche Personalplanung, Göttingen 1974.

Staupe, J.: Personalplanung, Wiesbaden o. J.

Weber, W. / Storr, R.: Personalbeschaffung und -freisetzung, Wiesbaden o. J.

- (3) 3. Diskutieren Sie mögliche Probleme der Stelle „Springerin“ aus verhaltenswissenschaftlicher Sicht!

Literaturhinweise

Bokranz, R.: Arbeitswissenschaft, Teil 3, Wiesbaden o. J., Kapitel C I 3 und 4.

Kretschmar, A.: Betriebssoziologie, Wiesbaden o. J.

Kunst, V.: Betriebspsychologie, Wiesbaden o. J.

v. Rosenstiel, L.: Die motivationalen Grundlagen des Verhaltens in Organisationen, Berlin 1975.

4. Bewerbung und Einstellung von Nicole Werner

Auf eine vom Betriebsrat gemäß § 93 BetrVG verlangte innerbetriebliche Stellenausschreibung hin hat sich u. a. die Tochter eines Lux-Mitarbeiters, Fräulein Nicole Werner, um die Stelle beworben.

Den Personalfragebogen hat sie wie folgt ausgefüllt:

Personalfragebogen für Angestellte

Personalien

Familien- und Vorname Werner, Nicole
 Mädchenname Geburtsdatum 3.7.1952
 Geburtsort Wangen Staatsangehörigkeit Deutsch
 Familienstand ledig (verh., gesch. seit) Religion r. K.
 Wohnort Trübsheim Straße Hertzstr. - Baumh-Str. 11
 Telefonnummer

Berufsausbildung Volks-, Mittel-, Oberschule

Art	Jahreszahl		Abschlußprüfung
	von	bis	
<u>Volksschule</u>	<u>1959</u>	<u>1967</u>	
<u>hfm. Berufs- schule</u>	<u>1967</u>	<u>1969</u>	<u>ja</u>

sonstige Schulausbildung (Fachschule, Universität)

Art	Semester- zahl	Vor- und Abschlußprüfung
.....
.....

Meisterprüfung als am

Sprachkenntnisse

Englisch Französisch

Grundkenntnisse
 gute Kenntnisse
 sehr gute Kenntnisse (fließend)

.....
.....
.....

Praktische Ausbildung

- a) Handwerkslehre Lehrabschlußprüfung ja/nein
 b) Kaufmannslehre Lehrabschlußprüfung ja/nein
 c) Praktikanten-/Volontärtätigkeit (wann, wo?)

Beruf: erlernt Stenokautonistin
 zuletzt ausgeübt (genaue Bezeichnung der Tätigkeit, nicht nur kaufmännisch-
 oder technischer Angestellter)

.....
Kautonistin

Familie

Ehepartner: Vorname
 Mädchenname
 Geburtsdatum Religion
 erlernter Beruf
 jetzige Tätigkeit als:
 bei:

Kinder: Vorname Geburtsdatum

1.
2.
3.
4.

Eltern (nur bei Minderjährigen)

Vater:
 Mutter:
 Wohnung der Eltern:

Erwerbsbeschränkung Kriegsbeschädigt ja/nein seit %
 Unfallbeschädigt ja/nein seit %

Bisherige prakt. Tätigkeit (einschl. Arbeitslosigkeit und Wehrdienst) nach Schulabgang

von	bis	Ort	Firma, Branche	Tätigkeit
1.9.67	31.7.69	Wangen	H. Schulz GmbH	Büro: Kautonistin
1.8.69	30.9.70	"	"	Kautonistin
1-10.70		Reinhallen	Feitler-Werke AG	Kautonistin
.....

Besondere Kenntnisse / Fähigkeiten

Kurzschrift 100-120 Silben/Minute
 Maschinenschreiben 250-300 Anschläge/Minute
 Führerschein Klasse
 Sonstiges

Verschiedenes

Wehrpflichtig ja/nein

Schwangerschaft ja/nein

Krankenkasse bzw. Krankenversicherung DAK

freiwillige Versicherung / Pflichtversicherung*

Bank-Konto (zur Gehaltsüberweisung) Sparkasse Wanger 374119

*) Zutreffendes unterstreichen

Die von mir gemachten Angaben sind vollständig und entsprechen der Wahrheit

Datum: 15.12.1972 Nicole Werner

(Unterschrift)

Eingestellt ab 1.2.73 als Springerin

in Abteilung

Betriebsrat einverstanden: *Ch...*

erforderliche Arbeitspapiere abgegeben am

Lohnsteuerkarte

Angestellten-Versicherungskarte

Urlaubsbescheinigung

Mitgliedsbescheinigung Ersatzkasse

Aufgaben:

(4) 1. Wie beurteilen Sie den Personalfragebogen als Personalauswahlinstrument?

Literaturhinweise

Kolvenbach, H.: Personalentwicklung und -förderung, Wiesbaden o. J., S. 16 ff.

Pullig, K.-K.: Personalwirtschaft, München 1980, S. 140 f.

Weber, W. / Storr, R.: Personalbeschaffung und -freisetzung, Wiesbaden o. J., Kapitel E II 2.

(4) 2. Wie beurteilen Sie den Personalfragebogen als sonstige Informationsgrundlage für personalwirtschaftliche Entscheidungen?

Literaturhinweise

Pullig, K.-K.: Personalwirtschaft, München 1980, S. 136 ff.

Stauda, J.: Personalplanung, Wiesbaden o. J., S. 26f.

Nach einem Vorstellungsgespräch mit Fräulein Werner, an dem Frau Franke, Herr Eberhardt, Herr Danzig (zeitweilig) und der Personalleiter, Herr Gans (zeitweilig) teilnahmen, kommen die Beteiligten zu dem Ergebnis, Fräulein Werner einzustellen.

Aufgabe:

- (4) 3. Wie beurteilen Sie generell das Vorstellungsgespräch als Personalauswahlmethode?

Literaturhinweise

Kolvenbach, H.: Personalentwicklung und -förderung, Wiesbaden o. J., Kapitel B I.

Kunst, V.: Betriebspsychologie, Wiesbaden o. J., S. 20–22.

Pullig, K.-K.: Personalwirtschaft, München 1980, S. 141 f.

Weber, W. / Storr, R.: Personalbeschaffung und -freisetzung, Wiesbaden o. J., S. 34–36.

Zwischen der Lux GmbH und Fräulein Werner wird der folgende Arbeitsvertrag abgeschlossen:

Fräulein
Nicole Werner
Herbert-Haunitz-Str. 17

6660 Friesheim

fk. St. Personalleitung
28. Dezember 1972

Sehr geehrtes Fräulein Werner!

Wir nehmen Bezug auf Ihre Bewerbung und Ihre Vorstellung in unserer Personalleitung und teilen Ihnen mit, daß wir Sie, wenn eine vorzeitige Freistellung bei dem bisherigen Arbeitgeber erfolgt, mit Wirkung vom 1.2.1973 als sog. "Springerin" im Bereich Allgemeine Bürodienste einstellen. Anderenfalls beginnt das Arbeitsverhältnis am 1.4.1973. Zu Ihrem Aufgabenbereich werden regelmäßig Vertretungen in folgenden Abteilungen gehören:

Telefonzentrale
Fernschreiber
Hauslager
Zentraler Schreibdienst
Kopierraum.

Wir weisen darauf hin, daß das Arbeitsverhältnis den jeweils bei uns gültigen tarifvertraglichen Bestimmungen, z.Z. dem Manteltarifvertrag für Angestellte der chemischen Industrie in Nordwürttemberg und Nordbaden vom 21.2.1969, unterliegt. Ihr Gehalt richtet sich nach Gruppe K 2 dieses Tarifvertrages und setzt sich wie folgt zusammen:

Tarifgruppe K 2 mit 24 Jahren	DM 1.127,--
innerbetriebliche freiwillige Zulage	DM 56,--
sonstige freiwillige anrechenbare Zulage	DM 17,--
	<u>DM 1.200,-- brutto/Monat</u>

Nach Ablauf der Probezeit von 6 Monaten wird sich Ihr Gehalt nach Tarifgruppe K 3 richten. Vorbehaltlich einer durch die nächste Tarifierhöhung bedingten Änderung beträgt Ihr Gehalt dann:

Tarifgruppe K 3 unter 24 Jahren	DM 1.231,--
innerbetriebliche freiwillige Zulage	DM 62,--
	<u>DM 1.293,-- brutto/Monat</u>

Während der Probezeit kann das Arbeitsverhältnis von beiden Seiten mit einer Frist von einem Monat zum Monatsende gekündigt werden.

Hierbei weisen wir noch auf die Richtlinien unseres Hauses hin, die in der Arbeitsordnung niedergelegt sind. Danach geht ein Probearbeitsverhältnis in ein Arbeitsverhältnis auf unbestimmte Dauer über, wenn spätestens 14 Tage vor Ablauf der Probezeit eine schriftliche Übernahmeerklärung durch uns erfolgt. Anderenfalls endet das Arbeitsverhältnis mit Ablauf der Probezeit. Nach Übernahme in ein festes Angestelltenverhältnis gilt die übliche Kündigungsfrist von 6 Wochen zum Quartalsende.

Damit das unbefristete Arbeitsverhältnis nach Ablauf der Probezeit wirksam werden kann, ist es notwendig, daß Sie sich einer werksärztlichen Untersuchung unterziehen.

Wir werden Ihnen ein Exemplar unserer Arbeitsordnung aushändigen, da hierin die wesentlichen Richtlinien für das beiderseitige Arbeitsverhältnis wiedergegeben sind.

Wir empfehlen Ihnen, vom Zeitpunkt der Festübernahme in das Angestelltenverhältnis an Mitglied unserer Pensionskasse zu werden, deren Satzung wir Ihnen zur Verfügung stellen.

Das Gehalt wird in unserem Werk bargeldlos ausgezahlt. Wir bitten Sie daher, unserer Personalbuchhaltung Ihr Bankkonto anzugeben.

Wir bitten Sie, uns zum Zeichen Ihres Einverständnisses die beiliegende Kopie unterschrieben zurückzusenden.

Für Ihre Tätigkeit bei uns wünschen wir Ihnen viel Erfolg.

Mit freundlichen Grüßen

Handwritten signature

Mit dem Inhalt dieses Schreibens
erkläre ich mich einverstanden

Nicole Werner

.....

Aus dem Manteltarifvertrag für die Angestellten in der chemischen Industrie:

Gruppe K 2

Tätigkeitsmerkmale:

Kaufmännische Tätigkeiten, die in der Regel eine vollendete Berufsausbildung oder entsprechende, auf andere Weise erworbene Kenntnisse im Beruf voraussetzen. Die Arbeiten dieser Gruppe erfolgen nach eingehender Anweisung.

Beispiele:

Einfachere Arbeiten – auch unter Verwendung von Buchungsmaschinen – an Sach- oder Kontokorrentkonten, in der Lohnabrechnung und im Rechnungswesen (z. B. als Auftragsbearbeiter, Vor- oder Nachberechner, soweit nicht die Voraussetzungen für K 3 gegeben sind);

Tätigkeit als Werkstattschreiber oder Registrator;

Tätigkeit im Lager- und/oder Materialwesen (auch Verwalten eines kleineren Lagers) oder im Versand;

Bedienen von Fernsprech- und/oder Fernschreibanlagen;

Erledigung von Routine-Schriftwechsel;

Geläufiges Aufnehmen und sicheres Übertragen von Stenogrammen (erforderlich sind in der Regel etwa 150 Silben);

Lochen oder Prüfen von Lochkarten;

Sortieren von Lochkarten nach genauen Unterlagen;

Hilfsarbeiten beim Tabellieren in Lochkartenabteilungen (Angestellte während der Ausbildungszeit zum Tabellierer).

Gruppe K 3

Tätigkeitsmerkmale:

Kaufmännische Tätigkeiten, die gegenüber der Gruppe K 2 erhöhte Fachkenntnisse und in der Regel Erfahrungen erfordern. Die Angestellten dieser Gruppe arbeiten selbständig im Rahmen allgemeiner Anweisungen.

Beispiele:

Führen von Sach- oder Kontokorrentkonten, auch unter Verwendung von Buchungsmaschinen, Teilarbeiten an Betriebsabrechnungsbogen, Erstellen von Lohn- und Gehaltsabrechnungen;

Verwalten von Registraturen;

Führen einer Kasse;

Bearbeiten von Angeboten oder Bestellungen im Rahmen des Einkaufs oder Verkaufs, einschließlich der Fristenüberwachung (Sachbearbeiter im Einkauf oder Verkauf);

Verwalten eines Lagers oder vergleichbare Tätigkeiten im Lager- oder Materialwesen;

Expeditionsarbeiten, die gründliche Kenntnisse des Speditions- und Tarifwesens erfordern;

Tätigkeit als Korrespondent;

Tätigkeit als Nachkalkulator;

Tätigkeit als Rechnungsprüfer;

fremdsprachliches Übersetzen, stenographisches Aufnehmen und Übertragen von fremdsprachlichen Texten;

Tätigkeit als Sekretär oder Sekretärin;

Selbständiges Sortieren von Lochkarten ohne Unterlagen;

Tabellieren in Lochkartenabteilungen;

Gruppenleiter im Lochkartensaal.

Protokollnotiz

Nach K 3 können Angestellte eingruppiert werden, die auch mit Aufnahmen und Übertragen von Stenogrammen beschäftigt sind, bei denen im übrigen aber die Tätigkeit nach den Voraussetzungen der Gruppe K 3 überwiegen.

Gehalts-Tarifvertrag für die chemische Industrie in Baden-Württemberg, gültig ab 1. Mai 1974

Gehaltstafel A

für die Angestellten in der chemischen Industrie
in Nordbaden und Nordwürttemberg

gültig ab 1. Mai 1974

Kaufmännische Angestellte		Technische Angestellte	
Gehaltsgruppen u. Altersstufen	Tarifgehalt DM	Gehaltsgruppen und Altersstufen	Tarifgehalt DM
K 1		T 1	
unter 20 Jahren	922	unter 20 Jahren	934
mit 20 Jahren	1011	mit 20 Jahren	1071
mit 22 Jahren	1117	mit 22 Jahren	1173
mit 25 Jahren	1210	mit 25 Jahren	1331
K 2		T 2	
unter 20 Jahren	1006	unter 20 Jahren	1018
mit 20 Jahren	1097	mit 20 Jahren	1157
mit 22 Jahren	1250	mit 22 Jahren	1339
mit 24 Jahren	1392	mit 24 Jahren	1522
mit 25 Jahren	1449	mit 25 Jahren	1628
K 3		T 2 a (nur Württemberg)	
unter 24 Jahren	1515	mit 26 Jahren	1732
mit 24 Jahren	1664	mit 28 Jahren	1902
mit 25 Jahren	1903		
		T 3	
		unter 24 Jahren	1771
		mit 24 Jahren	1940
		mit 25 Jahren	2221
K 4	2325	T 4	2533
K 5	2753	T 5	2961
Meister	Anfangsgehalt DM	Zwischengehalt DM	Richtgehalt DM
M 1	1557	1608	1659
M 2	1864	1927	1990
M 3	2221	2285	2348
M 4	2533	2597	2661

Aufgaben:

- (4) 4. Welche Bestandteile enthält der Arbeitsvertrag; gibt es gesetzlich vorgeschriebene Mindestbestandteile?

Literaturhinweise

v. Dücker, H.-G.: Arbeitsrecht, Wiesbaden o. J., Kapitel B I 2 bis 4.

- (4) 5. Erläutern Sie die Gehaltsbestandteile des Gehalts von N. Werner!
Aus welchen möglichen Bestandteilen setzen sich die Mitarbeiterentgelte zusammen?

Literaturhinweise

Mentzel, W.: Personalwirtschaftliches Rechnungswesen, Wiesbaden o. J.

Pullig, K.-K.: Personalwirtschaft, München 1980, S. 87.

Reisch, K.: Grundlagen der betrieblichen Lohnfindung, Wiesbaden o. J.

- (4) 6. Erläutern Sie Inhalt und Wesen von Tarifverträgen und Manteltarifverträgen!

Literaturhinweise

v. Dücker, H.-G.: Arbeitsrecht, Wiesbaden o. J., Kapitel C I bis IV.

Himmelmann, G.: Lohnbildung durch Kollektivverhandlungen, Berlin 1971.

Pornschlegel, H. / Birkwald, R.: Der Tarifvertrag, Köln 1969.

Pullig, K.-K.: Personalwirtschaft, München 1980, S. 88–90.

In der Firma Lux wurden folgende Lohnbestandteile durch Betriebsvereinbarung geregelt:

HAUPTGRUPPEN	UNTERGRUPPEN
1. Leistungszulagen	1.1 Leistungslohnprämien für alle Akkordarbeiter. 1.2 Leistungslohnausgleich für alle Akkordarbeiter, die vorübergehend auf Nicht-Akkord-Arbeitsplätze versetzt werden. 1.3 Angleichungszulage für Arbeiter, die vorübergehend auf Arbeitsplätze einer niedrigeren Lohngruppe versetzt werden. 1.4 Ausgleich für Störungen und Wartezeiten an Akkord-Arbeitsplätzen.
2. Funktionszulagen	2.1 Vertretungszulagen, z.B. Vertretung des Vorarbeiters. 2.2 Zulagen im Fertigwarenlager und in den Vorbetrieben. 2.3 Besondere Lohnsicherung für Arbeiter im Fertigwarenlager, bei Einsatz auf Arbeitsplätzen niedrigerer Lohngruppe auch über einen längeren Zeitraum als 4 Wochen. 2.4 Handwerker-Qualifikations-Zulage. 2.5 Qualifikations-Zulage für Arbeiter mit Aufsichtsfunktionen.
3. Arbeitsplatzzulagen	3.1 Besondere Zulagen für Arbeitsplätze, für die keine eindeutige Entscheidung über die Eingruppierung zustande kam. 3.2 Zulagen für bestimmte Standardzeitlohnarbeitsplätze. 3.3 Erschwerniszulagen gemäß dem für alle Arbeitsplätze aufgestellten sog. "Lästigkeitskatalog".
4. Persönliche Zulagen und persönliche Lohnsicherungen	4.1 "Ständige Iler, IIler" bestimmte Arbeiter können dazu ernannt werden; sie werden dann bei Einsatz auf Plätzen niedrigerer Lohngruppe max. 4 Wochen lang nach der höheren Lohngruppe weiterbezahlt. 4.2 Zulagen und Lohnsicherungen bei langer Betriebszugehörigkeit 4.2.1 Treuezulagen, 4.2.2 Qualifikationszulagen für Handwerker je nach Betriebszugehörigkeitsdauer. 4.3 Persönliche Zulage für Arbeitnehmer mit Aufsichtsfunktionen.

5. Leistungsbeurteilung von Nicole Werner

In mehreren inoffiziellen Gesprächen zwischen Herrn Eberhardt und Herrn Danzig kam zum Ausdruck, daß Frau Nicole Werner nicht gerade hervorragende, sondern eher knapp durchschnittliche Leistungen zeigte. Das ging auch aus den Leistungskontrollen im Schreibdienst hervor, bei denen Frau Nicole Werner im unteren Drittel der Schreibdamen rangierte.

Aufgaben:

- (5) 1. Welche Leistungskontrollen sind im Schreibdienst denkbar und welche sinnvoll?

Literaturhinweise

Bokranz, R.: Arbeitswissenschaft, Teile 1 u. 2, Wiesbaden o. J.

Grillo, Elmar v.: Kontrolltechniken zur Leistungssteigerung im Büro, München 1966.

- (5) 2. In welcher Beziehung stehen Arbeitsplatzbewertung und Leistungsbewertung zueinander?

Literaturhinweise

Kolvenbach, H.: Personalentwicklung und -förderung, Wiesbaden o. J., S. 23 ff.

Reisch, K.: Grundlagen der betrieblichen Lohnfindung, Wiesbaden o. J., S. 13ff.

- (5) 3. Skizzieren Sie allgemein das personalpolitische Instrument der Mitarbeiterbeurteilung, indem Sie folgende Fragen klären:

- a) Warum werden Mitarbeiter beurteilt?
- b) Was wird beurteilt?
- c) Wie wird beurteilt?
- d) Wer beurteilt wen?

Literaturhinweise

Gaugler, E. u. a.: Leistungsbeurteilung in der Wirtschaft, Baden-Baden 1978.

Kolvenbach, H.: Personalentwicklung und -förderung, Wiesbaden o. J., S. 22 ff.

Pullig, K.-K.: Personalwirtschaft, München 1980, S. 149–156.

Aus dem Protokoll des Gesprächs zwischen Herrn Beer, Herrn Danzig, Herrn Gans und dem Betriebsrat:

Die Anschlagserfassung pro Person wurde mittlerweile aufgegeben. Beibehalten werden soll: die anonyme Erfassung, wieviel Schreibstoff die einzelnen Abteilungen liefern. Dabei entsteht die Frage, ob die Damen selbst oder die Leiterin des Schreibdienstes die Aufschreibungen vornimmt; dem Betriebsrat sind grundsätzlich beide Möglichkeiten recht, er empfindet allerdings eine persönliche Sympathie für die Aufschreibung durch die Damen selbst.

Die Arbeiten sollen abteilungsbezogener eingeteilt werden, das bedeutet allerdings nicht, daß eine Dame nur jeweils für eine Abteilung zuständig ist, vielmehr daß es gewisse Schwerpunkte gibt, aber die Arbeiten weiterhin wechseln werden.

Die Mitarbeiterinnen des Schreibdienstes sollen zu den jeweiligen Auftraggebern den notwendigen Direktkontakt aufnehmen können.

Frage der Bezahlung im Zentralen Schreibdienst:

Man war sich einig, daß die Bewertung nach qualitativen und quantitativen Merkmalen vorgenommen werden kann. Man war sich weiter darüber einig, daß zur Zeit eine quantitative Bewertung wegen der jüngsten negativen Erfahrungen aus psychologischen Gründen vorerst nicht angewendet werden sollte.

Die effektive Bezahlung und die ihr zugrunde liegenden Bewertungsmerkmale wurden im einzelnen dem Betriebsrat vorgetragen.

Es herrschte Einigkeit darüber, daß die qualitativen Leistungsmerkmale nach Möglichkeit durch entsprechende Maßnahmen bei den einzelnen Mitarbeiterinnen des Schreibdienstes gefördert werden sollen.

Verteiler:

Herrn Beer

Herrn Danzig

6. Schwierigkeiten mit den Vorgesetzten

Zu Spannungen kam es, als Nicole Werner in der „Spätschicht“ (10.00–19.00 Uhr) am Kleincomputer arbeiten sollte:

Allenbach, 1.3.74

Gesprächsnotiz:

Teilnehmer: Frau Nicole Werner
Herr Beer
Herr Danzig

Zeit: 1.3.74 10.15 - 10.45

Frau Werner wurde gefragt, ob sie bereit sei am Computer in der Spätschicht zu arbeiten (10.00 - 19.00).

Sie erklärte dann innerhalb des Gespräches, daß die bei ihr aufgetretene Gesichtshautkrankheit im Jan./Febr. 1974 auf Nervosität zurückzuführen sei. Als Ursache dafür nannte Frau Werner die Tätigkeit am Computer.

Abschließend wurde sie gebeten möglichst innerhalb von ca. 1 Woche folgende Fragen uns zu beantworten:

- Ist Frau Werner weiterhin bereit, am Computer zu arbeiten?
Wenn ja:
- Ist Frau Werner bereit, auch in der Spätschicht zu arbeiten?

Danzig

Verteiler: Herr Beer
Herr Gans

An Herrn Beer
(Kopie an Herrn Gans)

Allenbach, 5.3.1974

Betr.: Frau Nicole Werner

Gemäß Attest Dr. med. H. Kunst ist Frau Werner wegen nervös bedingter Hautausschläge für Computerarbeit ungeeignet.

Frau Werner war vertretungsweise an unserem Computer eingesetzt. Die Operator-Tätigkeit besteht im wesentlichen in der Eingabe von Daten und Merkmalen für die Programmsteuerung. Diese Eingaben erfolgen über eine schreibmaschinenähnliche Tastatur. Die gleichen manuellen Tätigkeiten wie beim Einsatz als Operator wurden an Frau Werner beim Einsatz im Schreibsaal und in der Telefonzentrale / Fernschreiber gestellt.

Hierfür wurde sie auch eingestellt (Springerin). Wenn auch im Einstellungsvertrag ihr Einsatz als Operator nicht ausdrücklich erwähnt ist, so war dies von unserer Seite doch beabsichtigt und entsprach auch ihrem eigenem Wunsch (lt. Aussage vom 1.3.1974).

Nach diesem Attest bin ich der Meinung, daß Frau Werner dem mit uns geschlossenen Arbeitsvertrag nicht mehr nachkommen kann. Wir sollten deshalb das Arbeitsverhältnis lösen.

Danzig

Aufgabe:

- (6) 1. Wie beurteilen Sie den Vorschlag von Herrn Danzig, das Arbeitsverhältnis mit Nicole Werner zu lösen? (Berücksichtigen Sie dabei, zu welcher Leistung Nicole Werner verpflichtet ist!)

Literaturhinweise

v. Dücker, H.-G.: Arbeitsrecht.

LUX GMBH · WERK ALLENBACH

Kurzmitteilung

Bitte urschriftlich antworten

Herrn/Frau/Abteilg.

Tag

Von

Tag

Notiz

Am 20.8.1974 habe ich Frau Werner mitgeteilt, daß sie ab 21.8.74 für die Dauer der Krankheit von Frau Honig (Fernschreiber) die Vertretung am Textautomaten habe. Frau Werner war das gar nicht recht, da die Arbeitszeit in der Fernschreibzentrale von der normalen Arbeitszeit (7.15 - 16.00) abweicht. Sie kam mit einigen Ausflüchten wie z.B., sie müßte mit dem Bus fahren, sie müßte dreimal um 17.00 zum Arzt u.d.

Ich wies Frau Werner darauf hin, daß bei ihrer Einstellung auf die Tätigkeiten mit anderer Arbeitszeit hingewiesen wurde. Frau Werner hat sich an die entsprechende Arbeitszeit gehalten. Sie hat den Wunsch geäußert, daß sie für die Tätigkeiten mit gedänderter Arbeitszeit nicht mehr eingesetzt wird.

Es sei noch zu bemerken, daß die Springertätigkeit von Frau Werner - und damit auch Tätigkeiten mit späterer Arbeitszeit - mit K 3 eingestuft ist. Nachdem Frau Werner es geschafft hat, sich von der für sie "unangenehmen" Computertätigkeit zu befreien, versucht sie nun, sich von einem anderen "Übel" zu befreien.

Eberhardt

29.8.74

An:
Herrn Danzig

Allenbach, 9. Dez. 1974

von:
Zentraler Schreibdienst

Gespräch zwischen Frau Werner und Frau Franke vom ZSD

Am Freitag, dem 6.12.1974, machte ich Frau Werner den Vorschlag, sich ab kommender Woche mit dem Textautomaten MC 72 zu befassen, da die augenblicklich etwas ruhige Lage im ZSD sich dazu anbiete.

Nach einigem Zögern meinte Frau Werner, sie wolle sich dann lieber "alleine dransetzen".

Ich versuchte ihr klarzumachen, daß ich zu Beginn nur Instruktionen geben wolle und ihr dann Übungen aufgeben würde, die sie dann alleine ausführen könne. Im Übrigen müsse sie es schon mir überlassen, wie ich eine Schulung durchführe.

Den Einwand, daß sie ja "Springer" sei, überhörte ich.

Frau Werner äußerte sich dann, wenn schon, dann wolle sie wegen des Zertifikates zu IBM, worauf ich ihr sagte, daß sie da noch jederzeit hingehen könne.

Ich sagte Frau Werner noch, daß jeder die Chance habe, das Bedienen der Textautomaten zu erlernen, im übrigen es aber eine freie Entscheidung der Damen des ZSD sei.

Als ich merkte, daß Frau Werner sich noch nicht schlüssig werden konnte, gab ich ihr Bedenkzeit bis zum Montag, dem 9.12.1974.

Franke

Am 12.12. hat mich Frau Werner wegen des Textcomputers angesprochen. Sie verlangte, zuerst zu IBM auf einen Lehrgang zu gehen, und nicht von der Schreibdienstleiterin, sondern von einer Kollegin angelernt zu werden. Auf meine direkte Frage, ob sie denn nicht wolle, druckste sie herum und bezweifelte in etwa zur Einarbeitung die Qualitäten der Schreibdienstleiterin. Ich sagte Frau Werner, daß sie am Montag, den 16.12. eingearbeitet wird. Frau Werner wurde daraufhin am 16.12. krank geschrieben.

Eberhardt

7.1.75

Aufgabe:

- (6) 2. Welche Schlußfolgerungen ergeben sich aus den bisherigen Informationen zur Frage der Mitarbeiterführung in der Lux GmbH?

Literaturhinweise

Kunst, V.: Betriebspsychologie, Wiesbaden o. J., Kapitel C III.

Neuberger, Oswald: Das Mitarbeitergespräch, München 1973.

derselbe: Führungsverhalten und Führungserfolg, Berlin/München 1976.

Pullig, K.-K.: Personalwirtschaft, München 1980, S. 57 ff.

7. Drohende Kündigung

Personalleitung Ga SK	<i>Entwurf wurde nicht vertickt!</i>	Betriebsrat <u>im Hause</u> 13. Januar 1975 <u>Wäge!</u>
<u>Frau Nicole Werner</u>		
<p>Frau Werner war ursprünglich als sogenannte "Springerin" in der Abteilung Allgemeine Verwaltung eingesetzt. Da Frau Werner in mehreren Gesprächen mit Herrn Danzig und Herrn Eberhardt auf jeweilige Aufforderung hin darum gebeten hat, nicht mehr in den Bereichen Hauslager, Fernschreiber/Telefonzentrale und Computer-Operating eingesetzt zu werden, waren wir gezwungen, die erforderlichen Vertretungen für diese Arbeitsplätze durch andere Mitarbeiterinnen aus dem Bereich Allgemeine Verwaltung bereitzustellen (im wesentlichen Frau Riemer sowie Frau Kleine und Frau Potzloff). Frau Werner ist seit dieser Zeit im Zentralen Schreibdienst eingesetzt, obwohl hier keine Planstelle zur Verfügung steht und dieser Einsatz zu einer Überbesetzung führt. Laut Vertrag vom 28.12.1972 war der Einsatz im Zentralen Schreibdienst für Frau Werner lediglich vertretungsweise - nämlich als "Springerin" - vorgesehen.</p> <p>Eine Fortsetzung dieses Einsatzes ist uns in Zukunft nicht mehr möglich. Da die ursprünglich mit Frau Werner vereinbarten Vertragsgrundlagen entfallen sind und im Bereich unseres Werkes kein freier Arbeitsplatz für Frau Werner vorhanden ist, sind wir gezwungen, das Arbeitsverhältnis mit ihr zu beenden. Wir beabsichtigen daher, dieses unter Einhaltung der tariflichen und gesetzlichen Fristen zu kündigen und bitten um Ihre Stellungnahme gemäß § 102 Abs. 2 BetrVG.</p>		
<i>A. Gans</i> (A. Gans)		K.: Herrn Beer Herrn Danzig Herrn Eberhardt

Notiz für Herrn Beer

Frau Nicole Werner, z.Z. aushilfsweise im Zentralen Schreibdienst

Nachdem Frau Werner sich bei Herrn Schulz, Personalleiter Lux-Industrie *), wegen der Position "Kontoristin Auslieferungslager Nettelheim" vorgestellt hatte, habe ich am Donnerstag, dem 27. März 1975, ein Gespräch über das Ergebnis dieser Vorstellung mit ihr geführt. Frau Werner brachte zum Ausdruck, daß sie die Tätigkeit, so wie sie Herr Schulz geschildert habe, ganz interessant fände, daß sie aber große Bedenken habe wegen des Anfahrweges (sie müsse mit mind. je 1 Stunde für Hin- und Rückfahrt rechnen). Auch habe sie Zweifel, ob es sich um einen Dauerarbeitsplatz handle, da das Geschäft mit den Lux-Industrie-Produkten "ja nicht so gut laufe". Auf die niedrigere Eingruppierung (K 2) ging Frau Werner nicht ein. Sie wiederholte jedoch ihr Unverständnis darüber, daß ihr Arbeitsplatz bei uns überhaupt gefährdet sei. Sie habe immer alles getan, was von ihr vertragsgemäß verlangt worden sei. Der Computer habe nicht dazu gehört, dies sei ihr aber aus gesundheitlichen Gründen wegen eines schweren Ausschlags, den sie nach Auskunft ihres Arztes damit in Verbindung bringen müsse, wirklich nicht möglich gewesen. Im übrigen habe sie sich sogar um die damals freiwerdende Position in der Telefonzentrale bei Herrn Eberhardt beworben. Es sei also nicht ihre Schuld, wenn sie jetzt im Zentralen Schreibdienst überzählig tätig sei.

Ich habe Frau Werner entgegengehalten, daß sie nach meiner Information gegen jede Tätigkeit als Springerin immer Bedenken vorgebracht hat. Insbesondere habe sie immer darauf hingewiesen, daß sie nicht - wie erforderlich - zeitlich versetzt arbeiten wolle. Im übrigen habe ich es abgelehnt, mit Frau Werner über die in der Vergangenheit mit Herrn Eberhardt und mit Herrn Müller**) geführten Gespräche in Abwesenheit dieser Herren zu diskutieren. Ich habe nochmals versucht, ihr deutlich klarzumachen, daß - wenn diese Unterhaltung auch jetzt kein Kündigungsgespräch sei - sich für sie auf Dauer nur die Alternative stelle, eine möglicherweise "unbequemere" Tätigkeit zu akzeptieren oder aber ihren Arbeitsplatz ganz zu verlieren. Sie müsse davon ausgehen, daß wir sie ab Mitte, spätestens ab Ende dieses Jahres, nicht mehr beschäftigen könnten, da der Zentrale Schreibdienst um sie überbesetzt sei und sich eine andere Position bis dahin nicht anbiete.

Nachdem Herr Schulz ihr gesagt hatte, daß eine Entscheidung über die Besetzung der Kontoristinnen-Stelle in Nettelheim erst nach Ostern getroffen werde, habe ich mit Frau Werner verabredet, ihr sofort nach Ostern mitzuteilen, bis wann sie sich entschieden haben müsse.

Am Dienstag, dem 1. April 1975, habe ich bei Herrn Schulz angerufen, der mir sagte, daß er die Entscheidung bis abends brauche. Ich habe dann wieder mit Frau Werner gesprochen. Hierbei sagte sie mir, daß sie die ihr angebotene Position bei Lux-Industrie nicht annehmen wolle. Herrn Schulz habe ich entsprechend informiert. Dieser hat am gleichen Tag einer anderen Dame die Stelle angeboten.

*) einer Tochter der Lux GmbH

**) Vertreter von Herrn Beer

Zu bemerken ist, daß vor meinem letzten Gespräch mit Frau Werner ihr Vater bei mir war und zum Ausdruck brachte, daß er die Überlegung, daß "er seine Tochter nach Nettelheim jeweils bringen sollte, als Zumutung empfinde". Ich habe versucht, dies richtigzustellen. Herr Werner meinte dann, daß er es unter Berücksichtigung aller Umstände als besser erachten würde, "die Sache durchzustehen". Ich habe dazu nicht weiter Stellung genommen, außer auch Herrn Werner gegenüber darauf hinzuweisen, daß seine Tochter auf Dauer gesehen mit dem Verlust ihres Arbeitsplatzes bei der Lux GmbH rechnen müsse.



(A. Gans)

K.: Herrn Danzig

Aufgaben:

Die beiden folgenden Aufgaben eignen sich besonders für ein Rollenspiel!

Je nach Gruppengröße empfiehlt sich eine Aufteilung in 2 bis 3 Gruppen.

- ① Gruppe Betriebsrat,
- ② Gruppe Geschäftsleitung bzw. Fachvorgesetzte,
- ③ Personalleiter mit Assistent.

Gruppe ① würde die Aufgabe (7) 1., die beiden anderen Gruppen die Aufgabe (7) 2. übernehmen.

Dieses Rollenspiel kann dann mit einer zweiten Verhandlung fortgesetzt werden, nachdem die Teilnehmer die Stellungnahme des Betriebsrats und des Personalleiters (siehe die folgenden Seiten) erhalten haben.

- (7) 1. Welche Möglichkeiten hat der Betriebsrat und welche Maßnahmen sollte er ergreifen, um die Kündigung abzuwenden?

Im Falle eines Rollenspiels:

Formulieren Sie Ihre Stellungnahme gegenüber dem Arbeitgeber schriftlich! Bereiten Sie sich auf ein Gespräch mit der Geschäftsleitung vor!

- (7) 2. Welche Maßnahmen würden Sie als Vertreter der Geschäftsleitung bzw. als Fachvorgesetzter bzw. als Personalleiter im Falle Werner durchführen?

Im Falle eines Rollenspiels:

Formulieren und begründen Sie Ihre Entscheidung gegenüber dem Betriebsrat schriftlich! Bereiten Sie sich auf ein Gespräch mit dem Betriebsrat vor!

Literaturhinweise

v. Dücker, H.-G.: Arbeitsrecht, Wiesbaden o. J., Kapitel B IX bis XI und C V 3.

Von Betriebsrat

An die Personalleitung
im Hause

Allenbach, den 28. Mai 1975

Betr.: Die von Ihnen beabsichtigte Kündigung von Frau Nicole Werner
Ihre Mitteilung vom 26.5.75.

1. Die von Ihnen beabsichtigte Kündigung von Frau Werner lehnt der Betriebsrat ab, da sie weder personell noch sachlich begründet ist. Sie verstößt gegen die Bestimmungen des BetrVG § 75 Abs. 1 und § 81 Abs. 2.
2. Der Betriebsrat widerspricht der Kündigung nach § 102 Abs. 3 Ziff. 1 und 3 des BetrVG.

Zu 1.

Frau Werner wurde am 1.2.1973 als kaufmännische Angestellte eingestellt.

Sie sollte als sogenannte Springerin in den Abteilungen

Telefonzentrale
Fernschreiber
Zentraler Schreibdienst
Hauslager
Kopierraum

eingesetzt werden.

Es wurde eine verlängerte Probezeit von 6 Monaten vereinbart, um eine Einarbeitung in das umfangreiche Arbeitsgebiet und eine sichere Beurteilung zu ermöglichen. Während der Probezeit erfolgte die Bezahlung nach der Tarifgruppe K 2 mit 24 Jahren plus Zulage, insgesamt 1 200 DM brutto/Monat.

Nach 5 Monaten wurde Frau Werner hinsichtlich Leistung und Einsatz gut beurteilt und vor Ablauf der Probezeit, am 1.7.1973, in ein festes Arbeitsverhältnis übernommen. Als Bezahlung wurde die Tarifgruppe K 3 unter 24 Jahren incl. Zulage, insgesamt 1 421 DM brutto/Monat vereinbart.

Frau Werner wurde dann monatelang in den zitierten Bereichen und zusätzlich in der Kasse eingesetzt, ihre Arbeit wurde nicht beanstandet. Ein Bruch in der positiven Beurteilung von Frau Werner trat offensichtlich ein, als sie ein zusätzliches Arbeitsgebiet, die vertretungsweise Bedienung des Kleincomputers im Versand, übernehmen sollte und sie aus gesundheitlichen Gründen bat, von dieser Tätigkeit entbunden zu werden. Frau Werner wurde mangelnde Einsatzbereitschaft vorgeworfen, ihr wurde weiter unterstellt, sie habe sich geweigert, die versetzten Arbeitszeiten im Hauslager und in der Telefonzentrale zu akzeptieren. Diese Vorwürfe bzw. Unterstellungen waren für Ihre Seite Anlaß zu Er-

örterungen auch mit dem Betriebsrat, Frau Werner wieder in die Gehaltsgruppe K 2 einzustufen oder das Arbeitsverhältnis zu lösen.

Der Vorwurf mangelnder Einsatzbereitschaft war absurd, da keine Dame im Bereich Allgemeine Bürodienste bisher bereit war, sich so vielfältig einsetzen zu lassen wie Frau Werner und das bei einem Gehalt, das dem Lohn einer Hilfsarbeiterin entsprach, die lediglich einfachste Tätigkeiten verrichtet. Erwähnt muß in diesem Zusammenhang noch werden, daß die besser bezahlte Vorgängerin von Frau Werner Ende 1972 gekündigt hat, weil sie nicht mehr willens oder in der Lage war, die aus ihrem Job resultierenden Belastungen weiter zu tragen. Die Behauptung, Frau Werner habe sich geweigert, aufgrund der versetzten Arbeitszeiten in der Telefonzentrale und im Hauslager zu arbeiten, wurde nie bewiesen und von Frau Werner bestritten.

Ein umfassendes klärendes Gespräch wurde von Ihrer Seite mit Frau Werner nie geführt, der Betriebsrat wurde nur unzulänglich und widersprüchlich informiert. Frau Werner wurde ohne sachliche Rechtfertigung als Springerin nicht mehr eingesetzt und im zentralen Schreibdienst isoliert, um bei einem tatsächlichen oder behaupteten Arbeitsmangel einen Entlassungsgrund zu haben. Die von Ihnen mit Schreiben vom 26. Mai dargelegten Gründe für die beabsichtigte Kündigung von Frau Werner passen genau in diese Richtung und runden das Bild ab.

Zu 2.

Der Zentrale Schreibdienst ist nur ein Teil des Allgemeinen Bürodienstes. Die in diesem Bereich tätigen Arbeitskräfte sind zum großen Teil austauschbar und werden entsprechend flexibel eingesetzt. Wenn in einem Bereich Arbeitsmangel bzw. ein Überhang an Arbeitskräften besteht, so ist zunächst unter Beachtung aller sachlichen, personellen und sozialen Gesichtspunkte zu prüfen, wie dieses Problem bewältigt werden kann. Dabei stehen zur Diskussion:

Vorpensionierungen, das Angebot an Mitarbeiter, gegen eine Abfindung freiwillig auszuscheiden, Kurzarbeit, Teilarbeitszeitregelungen usw. Entlassungen werden erst nach Ausschöpfung aller anderen Möglichkeiten ausgesprochen und dann unter Beachtung aller sozialen Gesichtspunkte. So lautet die Vereinbarung, die zwischen Geschäfts- und Werksleitung einerseits und Gesamtbetriebsrat - Betriebsrat andererseits getroffen wurde. Dieses Verfahren wird seit Monaten im gewerblichen Sektor praktiziert und gilt auch für den Angestelltenbereich. Sie können also nicht einseitig unter Umgehung dieser Vereinbarung Angestellte herausdeuten und entlassen.

Frau Werner war seit des von Ihnen verfügtten einseitigen Einsatzes im Zentralen Schreibdienst voll beschäftigt und kann u.E. weiterhin voll beschäftigt werden. Ein echter Arbeitskräfteüberhang im Bereich Allgemeine Bürodienste, zu dem der Zentrale Schreibdienst zählt, besteht nicht. Eine weitere Personalreduzierung würde unter den jetzigen Umständen zu einer Überbelastung des Personals führen.

Einen anderen Einsatz für Frau Werner haben Sie angeblich geprüft, ohne Einzelheiten zu nennen, die wir aber von Ihnen noch wissen möchten.

Zu den von Ihnen erwähnten und von Frau Werner abgelehnten Einsatzmöglichkeiten bei der Firma Lux-Industrie muß erwähnt werden, daß sie kaum zumutbar waren und Ihnen wohl nur als Hilfsmittel im Falle eines Arbeitsgerichtsprozesses dienen sollte.

Hätte Frau Werner Ihr erstes Angebot bei Lux-Industrie in Nettelheim angenommen, dann hätte sie eine Gehaltsreduzierung von 280 DM p.M. und eine tägliche Wegzeit von ca. 3 Stunden akzeptieren müssen. Ihr zweites Angebot, eine Beschäftigung bei der Lux-Industrie im Werk Allenbach aufzunehmen, hätte für Frau Werner eine Gehaltseinbuße von ca. 300 DM p.M. bedeutet. Daß Frau Werner unter persönlichen Druck gesetzt und ihr laufend mit Kündigung gedroht wurde, falls sie die Angebote ablehnt, muß bedauerlicherweise vermerkt werden.

Die Tatsache, daß Sie keiner anderen Mitarbeiterin die Position bei Lux-Industrie anboten, um den von Ihnen behaupteten Arbeitskräfteüberhang im Bereich Allgemeine Bürodienste zu beseitigen, bewiest die Alibifunktion Ihrer Angebote an Frau Werner für den Fall eines Arbeitsgerichtsprozesses.

Panzer

Betriebsrat

Administrationsleitung/
Personalleitung

Betriebsrat
im Hause

14. Juli 1975

Frau Nicole Werner

Nachdem Frau Pieroth *) aufgrund der Ausschreibung des Arbeitsplatzes als Stenotypistin bei der Lux-Industrie ein entsprechendes Angebot von Herrn Schulz, Personalleiter Lux-Industrie, akzeptiert hat, sind die ursprünglich vorliegenden Gründe für eine betriebsbedingte Kündigung z.Z. nicht mehr gegeben. Unsere Mitteilung vom 26. Mai 1975 an Sie ist damit gegenstandslos.

Trotzdem möchten wir hiermit auf Ihr Schreiben vom 28. Mai 1975 - wie gesprächsweise bereits mitgeteilt - detailliert antworten. Wir halten dies insbesondere deshalb für notwendig, weil u.E. abzusehen ist, daß infolge weiterer Reduzierung des Arbeitsanfalls im Zentralen Schreibdienst eine weitere Mitarbeiterin frei wird.

Frau Werner wurde am 1.2.1973 als sog. "Springerin" im Bereich Allgemeine Bürodienste eingestellt. Dabei wurde im Einstellungsvertrag vom 28.12.1972 hervorgehoben, daß zu ihrem Aufgabebereich regelmäßig Vertretungen in den Abteilungen Telefonzentrale, Fernschreiber, Hauslager, Zentraler Schreibdienst und Kopierraum gehören werden. Bei dem von Ihnen erwähnten Einsatz im Bereich der Kasse handelt es sich nicht - wie man aus Ihrem Brief entnehmen könnte - um eine Kassierer-Tätigkeit, sondern um Schreibarbeiten, die in der Kasse anfielen. Diese Tätigkeit wird auch von anderen Damen des Schreibdienstes vertretungsweise ausgeführt. Gleichzeitig mit der Übernahme in ein festes Anstellungsverhältnis am 1.7.1973 haben wir Frau Werner in die Tarifgruppe K 3 eingruppiert.

Infolge betrieblicher Notwendigkeiten wurde es erforderlich, Frau Werner auch vertretungsweise am Kleincomputer im Versand einzusetzen. Am 1.3.1974 wurde sie von Herrn Beer und Herrn Danzig gefragt, ob sie bereit sei, an diesem Computer auch in der sog. "Spätschicht" (10.00 bis 19.00 Uhr) zu arbeiten. Frau Werner lehnte dies ab und bat gleichzeitig, überhaupt von der Tätigkeit am Kleincomputer entbunden zu werden, da ihr Arzt die im Januar/Februar 1974 bei ihr aufgetretene Gesichtshautkrankheit auf durch Computerarbeit bedingte Nervosität zurückführe. Als Nachweis legte sie einige Tage später ein ärztliches Attest des Herrn Dr. Kunst aus Mundenheim vom 4.3.1974 vor. Obwohl wir Zweifel an der Schlüssigkeit dieses Attestes hatten - die Eingaben von Daten für die Programmsteuerung des Kleincomputers erfolgen über eine schreibmaschinenähnliche Tastatur, es handelt sich also um die gleiche manuelle Tätigkeit wie beim Einsatz im Zentralen Schreibdienst und am Fernschreiber - haben wir diese Zweifel nicht geäußert und Frau Werner nicht mehr am Computer eingesetzt.

Im August 1974 teilte Herr Eberhardt Frau Werner mit, daß sie die Krankheitsvertretung von Frau Honig in der Fernschreibzentrale übernehmen müsse. Frau Werner erwiderte Herrn Eberhardt, daß sie auf den Bus angewiesen sei, daß sie dreimal in der Woche um 17.00 Uhr zum Arzt müsse und daß ihr aus diesen Gründen die

*) eine der 10 Schreibdienst-Damen

Arbeitszeit, wie sie in der Fernschreibzentrale erforderlich sei, nicht zusage. Nach Hinweis von Herrn Eberhardt auf ihre Verpflichtungen aus dem Arbeitsvertrag hat sich Frau Werner dann an die Arbeitszeit gehalten. Sie hat aber den Wunsch geäußert, für Tätigkeiten mit geänderten Arbeitszeiten nicht mehr eingesetzt zu werden. Dies konnte für uns nur eine verminderte Einsatzbereitschaft bedeuten, da hiervon die Bereiche Telefonzentrale, Fernschreiber und Hauslager betroffen wurden, also als besonders wesentlich im Einstellungsvertrag vom 28.12.1975 hervorgehobene Tätigkeiten. Insofern kann hier nicht von einem "Bruch in der positiven Beurteilung" von Frau Werner die Rede sein. Darüber hinaus wurde nie herausgestellt, daß Frau Werner durch ihre Leistungen ein überdurchschnittliches Profil gezeigt hat.

Ihre Darstellung, daß ein klärendes Gespräch mit Frau Werner nie geführt worden sei, ist unzutreffend. Vielmehr haben mehrere Gespräche mit Frau Werner sowohl mit Herrn Eberhardt als auch mit Herrn Danzig und Herrn Beer stattgefunden. Die Problematik der Einsatzmöglichkeit von Frau Werner wurde auch zwischen Herrn Beer und dem BR erörtert. Zu Ihrem Vergleich mit dem "Lohn einer Hilfsarbeiterin" möchten wir nur insoweit Stellung nehmen, als wir betonen, daß die Bezahlung von Frau Werner während ihrer Springertätigkeit tarifgerecht erfolgte. Seit ihrem ausschließlichen Einsatz im Zentralen Schreibdienst wird Frau Werner nach einer höheren Tarifgruppe bezahlt, als sie aufgrund der Tätigkeitsmerkmale zutreffend wäre.

Anderungen in der Organisation haben dazu geführt, daß die Position einer Springerin im Bereich "Allgemeine Bürodienste" entfallen ist. Es wurden dagegen für die einzelnen Tätigkeiten bestimmte Vertretungen festgelegt. Diese Organisationsänderung wurde in allen Einzelheiten mit Ihnen abgesprochen. Für Frau Werner sahen wir einen Einsatz im Computer-Bereich vor, der - wie oben aufgezeigt - dann nicht möglich war. Auch Frau Werner wurde in dem Gespräch am 1.3.1974 ausführlich auf die eingengten Einsatzmöglichkeiten hingewiesen. In der Folge wurde Frau Werner ausschließlich im Zentralen Schreibdienst eingesetzt, um sie entsprechend der Situation so sinnvoll wie möglich einzusetzen. Von einer Umgruppierung wurde abgesehen, um die Geschäftsentwicklung abzuwarten. Ihre Behauptung, Frau Werner sei im Schreibdienst isoliert worden, entbehrt daher jeder Grundlage.

Der verminderte Arbeitsanfall in diesem Bereich machte es uns jedoch unmöglich, die für die Fortsetzung der Tätigkeit von Frau Werner im ZSD erforderlich gewesene Planstelle einzurichten.

Um Frau Werner trotzdem eine Weiterbeschäftigung in unserer Firma bzw. in einer befreundeten Firma zu ermöglichen, haben wir ihr die bei der Lux-Industrie in Nettelheim freie Stelle einer Stenokontoristin angeboten. Nach Ablehnung dieses Angebots durch Frau Werner ließ sich eine Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses mit ihr nicht mehr rechtfertigen. Daß eine solche Ablehnung auch in einem eventuellen Arbeitsgerichtsprozeß ihre Bedeutung hat, ist in der Sache begründet. Wir verwahren uns jedenfalls gegen den Vorwurf, hier lediglich aus "Alibigründen" ein Scheinangebot gemacht zu haben. Daß dies nicht der Fall war, können wir jederzeit nachweisen.

Der von uns pflichtgemäß gemachte Hinweis, daß wir keine Weiterbeschäftigungsmöglichkeit für Frau Werner in unserem Werk sähen und daß sich bei Ablehnung anderer Positionen durch Frau Werner die Konsequenz der Kündigung ergebe, kann nicht als Drohung ausgelegt werden. Wäre dies der Fall, wäre uns jede wahrheitsgemäße

Information von Mitarbeitern über eine eventuelle oder feststehende Gefährdung ihres Arbeitsplatzes verwehrt.

Nachdem wir uns intern bereits zur Einleitung des rechtlich ordnungsgemäßen Kündigungsverfahrens entschlossen hatten, erfuhren wir durch Herrn Schulz, daß die Lux-Industrie erneut einen Arbeitsplatz als Stenokontoristin - diesmal im Werk Allenbach - anzubieten habe. Wir haben sofort dafür Sorge getragen, daß die Lux-Industrie diesen Platz nicht anderweitig besetzt und ein Angebot der Lux-Industrie an Frau Werner sichergestellt. Sie hat dieses nun wiederum abgelehnt, obwohl die Lux-Industrie bereit war, ihr die für die maßgebende Tarifgruppe K 2 höchste Altersstufe zu zahlen. Warum diese Einsatzmöglichkeit für Frau Werner nicht zumutbar war, ist für uns unerklärlich, zumal sich der Arbeitsplatz in der Nähe unseres Werksgeländes und die Einkommenseinbuße minimal gewesen wäre. Unser Angebot einer Beschäftigung bei der Lux-Industrie als Hilfsmittel im Falle eines Arbeitsgerichtsprozesses hinzustellen, halten wir für absurd.

Allein die Tatsache, daß Frau Pieroth sich freiwillig bereit gefunden hat, die Lux-Industrie-Position zu übernehmen, hat uns jetzt von der Kündigungsabsicht abgehalten. Wir möchten aber betonen, daß wir keine andere Mitarbeiterin gezwungen hätten, sich zur Lux-Industrie versetzen zu lassen, um Frau Werner ihren Arbeitsplatz zu erhalten, da wir nach wie vor die soziale Auswahl, wie sie für den Fall einer betriebsbedingten Kündigung getroffen werden muß, im Hinblick auf Frau Werner und im Vergleich zu den anderen Mitarbeiterinnen für richtig halten.

Bei dieser Gelegenheit möchten wir auch betonen, daß wir es - anders als im gewerblichen Bereich, in dem völlig andere Voraussetzungen und Größenordnungen gegeben sind - nicht für richtig halten, eine größere Anzahl von Mitarbeiterinnen zu Teilzeitarbeit zu veranlassen oder gar zu zwingen, um alle Arbeitsplätze zu erhalten. Unter anderem würde dies arbeitsorganisatorische Schwierigkeiten mitbringen, die uns nicht zumutbar sind. Die Voraussetzungen für Kurzarbeit nach dem AFG wären u.E. ohnehin nicht gegeben. Zu einer Erweiterung unserer Abfindungsangebote auf freiwilliger Basis aufgrund der bestehenden Gesamtbetriebsvereinbarung auf den hier in Rede stehenden Personenkreis können wir uns nicht bereit erklären, da sich dies zumindest z.Z. durch die Größenordnung des zu erwartenden Arbeitskräfteüberhangs verbietet, insbesondere aber auch wegen der besonderen Differenziertheit der Mitarbeitergruppen im administrativen Bereich nicht sachgerecht wäre:

Ein pauschales Abfindungsangebot setzt voraus, daß die freiwerdenden Positionen jederzeit wieder durch vorhandenes Personal ersetzt werden könnten. Diese Voraussetzung ist im Bereich der gewerblichen Arbeitnehmerinnen ohne weiteres gegeben, nicht aber im administrativen Bereich.

Im übrigen weisen wir noch einmal darauf hin, daß im Rahmen einer betriebsnotwendigen Kündigung infolge Arbeitsmangel unser namentlicher Vorschlag, der auf der Basis sozialer und betrieblicher Gesichtspunkte gemacht wird, immer der Ausgangspunkt für die Abstimmung mit dem Betriebsrat sein muß.

Beer

J. Beer

Gans

A. Gans

Aufgabe:

- (7) 3. Welche Voraussetzungen müssen entsprechend dem Arbeitsförderungsgesetz (AFG) vorliegen, um „Kurzarbeit“ einführen zu können?

Literaturhinweise

Bürger/Oehmann/Stübing: Handwörterbuch des Arbeitsrechts für die tägliche Praxis (HwB AR), Wiesbaden: Forkel, Stichwort: Kurzarbeit.

Hunold, W.. Leitfaden der Personalanpassung. Herne/Berlin 1976.

8. Änderungskündigung

Lux GmbH	Allenbach, den 17.7.1975
An den Betriebsrat der Lux-GmbH	
<u>Unterrichtung über personelle Einzelmaßnahmen gemäß § 99 bzw. 102 BetrVG</u>	
Wir informieren Sie über nachstehende geplante personelle Maßnahmen und erbitten Ihre Zustimmung:	
<input type="checkbox"/> Einstellung/Eingruppierung	<input type="checkbox"/> Umgruppierung
<input type="checkbox"/> Versetzung	<input checked="" type="checkbox"/> Änderungskündigung
1. Name: Werner, Nicole	
2. Positionsbezeichnung neu: Steno-/Phonotypistin alt: "Springerin"	
3. Abteilung neu: alt:	
4. Zeitpunkt: 31.12.1975	
5. Tarifgruppe: - bei Einstellung/Eingruppierung: - bei Umgruppierung bisher: K 3 zukünftig: K 2 - bei Versetzung bisher: zukünftig:	
6. Gesprächspartner für weitere Informationen:	
7. Begründung der Maßnahme (nur bei Versetzungen, Umgruppierungen, Kündigungen): s. Schreiben vom 14.7.1975	
8. Bemerkungen:	
..... Unterschrift	<u>Anlage</u>

Hiermit bestätigt der Betriebsrat, die schriftliche Mitteilung der Personalleitung über diese geplante Maßnahme erhalten zu haben.

Allenbach, 18.7.1975

Pastor
.....
Unterschrift

Personalleitung
Gl st

Allenbach, 18. Juli 1975

Gespräch mit dem Betriebsrat am 16. Juli 1975

An dem Gespräch nehmen teil: Herr Pastor und Herr Heinz von seiten des Betriebsrates, Herr Beer, Herr Danzig und der Unterzeichner

Frau Werner:

Hinsichtlich der Änderungskündigung von Frau Werner räumten wir dem Betriebsrat ein, die im Betriebsverfassungsgesetz vorgeschriebene Frist für die Antwort des Betriebsrates bis zum 29. August zu verlängern, da Frau Werner derzeit in Urlaub ist, Herr Pastor anschließend in Urlaub geht und erst am 21. August wieder zurück sein wird. Bevor der Brief an Frau Werner abgeschickt wird, soll jedoch die Angelegenheit möglichst noch vor dem 29.8.1975 gesprächsweise geklärt werden.

Der Betriebsrat stellte die Frage, warum man eine formelle Änderungskündigung im Falle Werner ausgesprochen habe, und ob das nun die generelle Vorgehensweise im Hinblick auf weitere Rationalisierungsvorhaben geworden sei. Auch dieser Punkt wurde zurückgestellt, bis Herr Gans aus dem Urlaub zurück sei.

Junge
.....
(Junge) *)

*) Assistent des Personalleiters

Personaldirektion
D. Albert

Allenbach, 26. August 1975
Geschäftsleitung
Fk: H. Beer

Herrn Gans

Lieber Herr Gans,

ich habe die Schreiben in der Angelegenheit Werner durchgelesen und bin mit Ihrer Stellungnahme vom 14.7.1975 völlig einverstanden.

Ich würde gern noch einmal den ganzen Vorgang durchgehen, nicht um etwas zu ändern, sondern um für die Zukunft anhand dieses konkreten Beispiels festzulegen, wie wir uns in derartigen Fällen verhalten wollen.

Grundprinzip ist in der Firma, daß wir den sozialen Schutz sehr hoch ansetzen und in Fällen, in denen ein soziales Problem vorhanden ist, im allgemeinen großzügig sind. Diese Einstellung bedingt aber auch andererseits, daß in Fällen, in denen kein soziales Problem besteht und wo deutlich zu sehen ist, daß bei einem Mitarbeiter auch in Zukunft Schwierigkeiten entstehen werden, härter und konsequenter reagiert werden sollte. Daß solche Aktionen gut überlegt sein müssen, ist selbstverständlich, aber wir sollten uns auch nicht scheuen, eventuell Arbeitsgerichtsprozesse zu riskieren.

Mit freundlichen Gruß



.....
(D. Albert)

Aufgabe:

- (8) 1. Welches sind die Besonderheiten einer Änderungskündigung und wie sollte sich der Betriebsrat jetzt verhalten?

Literaturhinweise

Bürger/Oehmann/Stübing: HwB AR, Stichwort Änderungskündigung.

v. Dücker, H.-G.: Arbeitsrecht. Wiesbaden o. J., Kapitel B IX und folgende.

Hanel, Erich: Die Änderungskündigung und ihre Probleme, in: Personal 1/79, S. 29-30.

Notiz von Herrn Gans an Herrn Beer:

Allenbach, 24.9.1975

Ich habe am 28. August ein Gespräch mit dem BR im Fall Nicole Werner geführt. Der BR stimmt unserer Änderungskündigung zu. Gans

Frau
Nicole Werner

Im Hause
Zentraler Schreibdienst

G1 st. 5. September 1975

Sehr geehrte Frau Werner,

aufgrund Ihrer Tätigkeit als "Springerin" im Bereich Allgemeine Bürodienste unseres Werkes entsprechend dem Einstellungsvertrag vom 28.12.1972 hatten wir Sie mit Wirkung vom 1.7.1973 in die Gruppe K 3 des für uns maßgebenden Manteltarifvertrages eingestuft. Die Voraussetzungen für diese Tätigkeit sind entfallen. Nachdem Frau Pieroth ein Angebot der Firma Lux-Industrie angenommen hat - wobei wir beiden Parteien die Möglichkeit eingeräumt haben, daß Frau Pieroth aufgrund einseitiger Erklärung innerhalb der Probezeit zu uns zurückkehrt -, steht z.Z. eine Planstelle im Zentralen Schreibdienst als Steno-/Phonotypistin zur Verfügung. Die entsprechende Position, die aufgrund der maßgebenden Tätigkeitsmerkmale mit K 2 zu bewerten ist, bieten wir Ihnen hiermit unter gleichzeitiger Änderung Ihrer bisherigen Arbeitsvertragsbedingungen an.

Wir sprechen hiermit fristgerecht zum 31.12.1975 eine Änderungskündigung dahingehend aus, daß Sie mit Wirkung vom 1.1.1976 nicht mehr als "Springerin" im Bereich Allgemeine Bürodienste, sondern als Stenotypistin in unserem Zentralen Schreibdienst eingesetzt werden. Der Arbeitsvertrag vom 28.12.1972 ist insoweit geändert. Ihr Gehalt regelt sich mit Wirkung vom 1.1.1976 wie folgt:

Tarifgruppe K 2 (unter Vorgriff auf Altersstufe mit 25 Jahren)	1.548,-- DM
innerbetriebliche freiwillige Zulage	77,-- DM
	<u>1.625,-- DM</u>

Der Betriebsrat ist von uns entsprechend gehört worden.

Die anliegende Kopie bitten wir uns unterschrieben zurückzusenden.

Mit freundlichen Grüßen

Beer
Beer

Gans
Gans

Anlage

Ich bestätige den Erhalt dieses Schreibens.

Allenbach, 12.9.1975

W. Werner

Unterschrift

9. Führungsprobleme der Schreibdienstleiterin Frau Franke

Zentraler Schreibdienst
Sybille Franke

Allenbach, 6. Mai 1975

Herrn
Eberhardt
im Hause

Frau Kleine, Zentraler Schreibdienst

Am 5. Mai 1975 nachmittags sagte mir Frau Kleine, daß sie am nächsten Morgen später komme, da sie zur Massage müsse. Auf meine Frage, ob sie das nicht außerhalb der Geschäftszeit verlegen könne, bekam ich zu hören, daß sie da abends "solange sitzen" müsse, andere gingen auch zum Arzt. Ich machte Frau Kleine noch darauf aufmerksam, daß wir viel Arbeit hätten.

Heute kam Frau Kleine - wie am 30.4. - wieder 2 Stunden später. Ich frug sie am Nachmittag, ob sie nun andere Termine vereinbart habe, was sie bejahte. Ich versuchte, Frau Kleine verständlich zu machen, daß sie die Geschäftszeit doch nicht dazu benutzen könne, um ihre Freizeit nicht zu schmälern. Obwohl ich Frau Kleine zugesagt habe, daß ich ihr die Abwesenheitsstunden nicht anrechnen würde, wurde sie hierauf äußerst massiv.

Es fielen u.a. die Äußerungen "Sie haben mir überhaupt nichts zu sagen und auch nichts anzurechnen; was bilden Sie sich denn überhaupt ein; sind Sie denn vielleicht die Firma Lux; man könnte meinen, Sie sind die Frau Lux."

Frau Kleine hatte sich nicht mehr unter Kontrolle. Selbst mein Hinweis, sie vergreife sich im Ton und werde unsachlich, schob sie auf mich ab, und sie äußerte sich noch, es werde Zeit, daß sie sich an höherer Stelle beschwere.

Ich bin der Meinung, daß man diesen Auftritt nicht einfach auf sich beruhen lassen kann, und ich möchte auch nicht, daß dieser Ton in Zukunft Schule macht und bitte deshalb darum, daß man Frau Kleine von der Personalleitung einen Verweis erteilt.

Franke
.....
(Franke)

Kopie:
Herrn Danzig

Aufgaben:

- (9) 1. Welche Beziehungen bestehen zwischen Führungsstilen und der Handhabung von Konflikten (insbesondere Mitarbeiter-Vorgesetzten-Konflikte)?

Literaturhinweise

Fittkau-Garthe, Heide: Konfliktmanagement. Lösung für innerbetriebliche Konfliktsituationen, in: Manager-Magazin 9/78, S. 88 ff.

Grochla, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation (HWO), Stuttgart 1973, Stichworte:

- „Führungsprobleme, psychologische“ (M. Irle), Sp. 583–595.
- „Führungsstile“ (E. Witte), Sp. 595–602.

Seidel, Wolfram: Konfliktsteuerung im Unternehmen. In: Management Enzyklopädie, TB-Ausgabe, Bd. 5, München 1975, Sp. 1821–1847.

- (9) 2. Wie sollte Herr Eberhardt reagieren?

Literaturhinweise

Correll, W.: Lernpsychologie, Donauwörth, 15. Aufl. 1976.

Kunst, V.: Betriebspsychologie, Wiesbaden o. J., Kapitel B II 3.

Personalleitung
Gl st

Allenbach, 20. Juni 1975

Notiz

Frau Kleine

Am Mittwoch, dem 14. Mai 1975, fand ein Gespräch mit Frau Kleine, Frau Franke, Herrn Pastor (Betriebsrat), Herrn Danzig, Herrn Eberhardt und dem Unterzeichner über den Vorfall vom 5.5.1975 statt.

Frau Kleine wurde von Herrn Danzig, Herrn Eberhardt und dem Unterzeichner darauf hingewiesen, daß sie sich gegenüber Frau Franke nicht korrekt verhalten habe und daß wir in Zukunft auf einem angemessenen Verhalten bestehen müßten. Wenn Anlaß zur Kritik gegeben sei, habe diese in ruhiger und sachlicher Art zu erfolgen, wie dies auch ausdrücklich in unserer Betriebsordnung hervorgehoben sei.

Frau Kleine führte an, daß sie sich zu ihrem Verhalten durch die Äußerungen von Frau Franke provoziert gefühlt habe. Auch Herr Pastor brachte zum Ausdruck, daß hier die Ursache der Auseinandersetzung zwischen Frau Franke und Frau Kleine mit Wahrscheinlichkeit bei beiden Damen zu suchen sei.

Nach ausführlicher Erörterung der Angelegenheit erklärte der Unterzeichner abschließend, daß er den Streit als beigelegt betrachte. Dem wurde nicht widersprochen.

Gans

K.: Herrn Danzig
Herrn Pastor
Frau Franke
Frau Kleine
Personalakte

Allenbach, 24. Juli 1975

Notiz

Kritikgespräch mit Frau Franke, 2S

Am 13.5.1975 wurde mit Frau Franke, Herrn Danzig und dem Unterzeichner ein Gespräch geführt. Mit Frau Franke wurde über Möglichkeiten zur Verbesserung des Betriebsklimas gesprochen, soweit sie durch das Führungsverhalten von Frau Franke beeinflußt sind.

Wir haben Frau Franke folgende Führungsschwächen genannt:

1. Beim Umgang mit den Damen des Schreibdienstes mehr Fingerspitzengefühl zeigen.

2. Bei irgendwelchen Problemen, Diskussionen und Anweisungen auch Meinungen oder Vorschläge der Damen gelten lassen.

Mehr auf die Damen eingehen:

- a) wenn sachlich richtig,
- b) wenn sachlich unrichtig, für die Zielsetzung unbedeutend (d.h. nicht bis zum letzten Detail um die Prinzipien des ZS ringen).

3. Auch bei unsachlichen Äußerungen oder Argumenten Ruhe und Übersicht bewahren und sachlich reagieren (Erregbarkeit).

4. Bei Entgegennahme von Schreibaufträgen Ruhe bewahren (Terminliste).

5. Die Weitergabe von Informationen zu den Schreibaufträgen an die Schreibdamen ist z.T. unvollständig.

Die Punkte 4 und 5 sollen durch organisatorische Maßnahmen verbessert werden.

Eberhardt

Zur Kenntnis genommen
15.8.1975

Franke

.....

Aufgaben:

- (9) 3. Wie beurteilen Sie die beiden Kritikgespräche mit der Schreibdienstleiterin, Frau Franke, und der Schreibdame, Frau Kleine?

Literaturhinweise

Gordon, Thomas: Lehrer-Schüler-Konferenz, Hamburg 1977.

Neuberger, Oswald: Das Mitarbeitergespräch, München 1973, S. 163 ff.

- (9) 4. Welche organisatorischen Maßnahmen im Sinne der Punkte 4. und 5. aus dem Kritikgespräch mit Frau Franke würden Sie Herrn Eberhardt empfehlen?

Literaturhinweise

Böhrs, Hermann: Organisation und Gestaltung der Büroarbeit. München/Bern 1960.

Grillo, Elmer v.: Kontrolltechniken zur Leistungssteigerung im Büro. München 1966.

Klein, Lisl: Die Entwicklung neuer Formen der Arbeitsorganisation. Göttingen 1975.

Müller-Pleuss, Joseph H.: Organisationsmethoden. Besser organisieren im Büro. 4. Aufl., Heidelberg 1974.

Rush, Harold: Job Design for Motivation. New York 1971.

Scheloske, Gisela: Der Schreibdienst muß kein Schreckgespenst sein, in: Büro und EDV, März 1978, S. 11–13; April 1978, S. 34–36.

Schmincke, Heinz: Leistungssteigerung in Schreibdiensten und Sekretariaten, in: Bürotechnik 2/75, S. 157–160.

Aus einer Unterhaltung zwischen Sekretärin Meinert und dem Assistenten des Personalleiters:

Meinert: „... übrigens ist die Franke wieder ‚stark leidend‘. Kürzlich hat sie ihr drittes Auto kaputt gefahren. Jetzt, nachdem dies überwunden war, spielt ihr Kreislauf verrückt. Also, wie bisher das beste Arbeitsklima im ZSD. Ein Glück, daß ich da raus bin! Warum habt Ihr die überhaupt damals eingestellt?“

Assistent: „Der Gans und ich waren damals gegen die Einstellung der Franke: die hatte rote Flecken im Gesicht vor Aufregung und dieses Augenflattern. Aber der ‚Old Henry‘ (Spitzname für den damaligen Administrationsleiter, mittlerweile in einem anderen Werk) war dafür —“

Meinert: „Bis man der einen Auftrag erklärt hat, daß sie’s endlich kapiert hat, habe ich’s schneller selbst geschrieben.“

Assistent: „Ich weiß, sie kann einem leid tun!“

C. Lösungshinweise

(Bei der Aufgabenummerierung gibt die erste Zahl in Klammern den Fallabschnitt an, auf den sich die Frage bezieht.)

- (3) 1. Klären Sie Fragen, die im Zusammenhang mit der innerbetrieblichen Stellenausschreibung stehen!

Freiwerdende Stellen können über den internen oder den externen Arbeitsmarkt besetzt werden. Zu den möglichen Beschaffungswegen des internen Arbeitsmarktes gehören die **direkte Versetzung/Umsetzung**, die zwischen Vorgesetzten, der Personalabteilung und den betroffenen Mitarbeitern abgesprochen werden (Stellen-Clearing) sowie die **innerbetriebliche Stellenausschreibung**.

Nach § 93 BetrVG kann der Betriebsrat verlangen, daß Arbeitsplätze, die besetzt werden sollen, **allgemein oder für bestimmte Arten von Tätigkeit vor ihrer Besetzung innerhalb des Betriebes ausgeschrieben werden**.

Besetzt der Arbeitgeber die ausgeschriebene Stelle trotzdem mit einem betriebsfremden Bewerber, so kann der Betriebsrat nur dann Widerspruch einlegen, wenn die Einstellung gegen vorher vereinbarte Richtlinien verstößt (§ 95 BetrVG) oder wenn einer der Widerspruchsründe nach § 99 Abs. 2 BetrVG vorliegt.

In diesem Zusammenhang sind folgende praktischen Fragen zu beantworten:

Wie soll die zu besetzende Stelle beschrieben werden?

Eine gute Grundlage dafür wären Stellenbeschreibungen (s. Kolb: Betriebsorganisation, S. 22 ff.);

wo ist die Stelle auszuschreiben? z. B. am schwarzen Brett oder in Werkzeitschriften;

wie ist die interne Stellenausschreibung in die gesamte Personalplanung integriert? Wird z. B. der quantitative und qualitative Personalbedarf systematisch ermittelt? In welchem Verhältnis wird die innerbetriebliche Stellenausschreibung zu den anderen Beschaffungsmethoden auf dem internen und externen Arbeitsmarkt eingesetzt? Gibt es Stellenbeschreibungen, Stellenpläne, Stellenbesetzungspläne?

Welche motivationalen Wirkungen sind von der innerbetrieblichen Stellenbeschreibung zu erwarten? Wie werden z. B. abgewiesene betriebsinterne Bewerber reagieren? Wieviele beteiligen sich? Wird die innerbetriebliche Stellenausschreibung als echte Chance für Aufstieg oder angenehmere Arbeitsplätze (z. B. solche ohne Schichtarbeit oder mit besseren Beziehungen zwischen Kollegen und Vorgesetzten) angesehen?

(3) 2. Klären Sie Fragen, die im Zusammenhang mit sonstigen Personalbeschaffungsmethoden stehen!

Als Beschaffungswege auf dem externen Arbeitsmarkt kommen infrage:

- Stellenanzeigen in Zeitungen/Zeitschriften (der bei weitem meist begangene Weg!).
- Die Arbeitsämter als öffentliche sowie Personalberater als private Vermittler. Wegen des Arbeitsvermittlungsmonopols der Bundesanstalt für Arbeit (§ 4 Arbeitsförderungsgesetz) dürfen private Personalberater nur im Rahmen übergreifender Beraterverträge gelegentlich bei der Suche von ausschließlich Führungskräften mitwirken.
- Empfehlungen durch Mitarbeiter.
- Aushänge, Plakate.
- Kontaktaufnahme mit Ausbildungsinstituten.
- Langfristige Imagewerbung.

Die Methoden müssen auf die **Arbeitsmarktsituation** abgestimmt werden. Zur Arbeitsmarktsituation zählen Faktoren wie

- allgemeine konjunkturelle Situation,
- Art der ausgeschriebenen Position (z. B. Facharbeiter, Ungelernte, Führungskräfte; Berufsfeld usw.),
- Standort und Bekanntheitsgrad des Unternehmens.

(3) 3. Diskutieren Sie mögliche Probleme der Stelle „Springerin“ aus verhaltenswissenschaftlicher Sicht!

Die Stelle des „Springers“ bzw. der „Springerin“ ist charakterisiert durch

- Wechsel der Tätigkeit und des Arbeitsplatzes und damit oft verbundenem
- Wechsel der Arbeitsgruppe bzw. der Kollegen und Vorgesetzten.

Verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse liegen z. B. vor über den Einfluß a) des Arbeitsinhalts und b) von Arbeitsgruppenbeziehungen auf Leistung und Zufriedenheit von Mitarbeitern.

Zu a): Generell kommen empirische Untersuchungen zu dem Ergebnis, daß sich in kurzen Zyklen wiederholende Routinearbeit, hohes Arbeitstempo, mangelnde Selbständigkeit, fehlende Möglichkeit des Einsatzes von Fachkenntnissen als unangenehm empfunden werden.

Um sowohl Unzufriedenheit als auch Leistungsverluste, z. B. infolge erhöhter Fehlzeiten, zu vermeiden, sollten die Arbeitsplätze so gestaltet werden, daß sie z. B.

- ein Mindestmaß an Abwechslung bieten,
- nicht zu kurze Arbeitszyklen haben,
- eine Rückkopplung über die Arbeitsergebnisse zulassen,

- möglichst gesellschaftlich anerkannte Anforderungen an den Positionsinhaber stellen und
- die Möglichkeit zu „geselliger Arbeit“ bieten (Vermeidung von isolierter Arbeit).

Zu b): Die Mitarbeiter bilden formelle, d. h. organisatorischen Zielen und Regeln folgende, und informelle Gruppen. Für die Zufriedenheit und Leistung des einzelnen Mitarbeiters ist der Einfluß der Gruppe von Bedeutung. Der Mitarbeiter orientiert sich an Normen der Gruppe, er findet eine bestimmte Rolle innerhalb der Gruppe. Die Gruppe hat u. a. die Funktion

- Trost und Hilfe in schwierigen Situationen zu geben,
- Unterstützung gegenüber der Quelle der Frustration (z. B. dem Vorgesetzten) zu geben und
- den Widerstand gegen diese Quellen zu stärken.

Als man eine Versuchsgruppe fragte, ob sie Elektroschocks lieber alleine oder in einer Gruppe über sich ergehen lassen wollte, entschieden sich zwei Drittel für die Gruppe, wenn schwere Elektroschocks angekündigt wurden.

(4) 1. Wie beurteilen Sie den Personalfragebogen als Auswahlinstrument?

Das typische Personalauswahlverfahren beginnt mit der Analyse der Bewerbungsunterlagen. „Vollständige Bewerbungsunterlagen“ bestehen aus

- Anschreiben,
- tabellarischem Lebenslauf (einschließlich Lichtbild) und
- Zeugnissen (Schul-, Ausbildungs- und Arbeitszeugnisse).

Viele Unternehmen lassen die Bewerber vordruckte Personalfragebogen ausfüllen. Dadurch, daß allen Bewerbern dieselben Fragen vorgelegt werden, erhält man vergleichbare Informationen für die Vorauswahl.

Der Personalfragebogen kann also sowohl für rein administrative Zwecke (der Lohn-/ Gehaltsabrechnung, der Sozialversicherung, der Personalstatistik usw.) als auch für Personalauswahlzwecke eingesetzt werden, wobei dann der Personalfragebogen eher die Funktion eines Bewerbungsformulars annimmt.

Es gibt auch sog. gewichtete Bewerbungsformulare, bei denen die Aussagen auf bestimmte Fragen entsprechend ihrer Beziehung zu bestimmten Erfolgsgrößen, die man aus der Erfahrung kennt, gewichtet werden.

Generell sind alle Personalauswahlmethoden an den Maßstäben

- Gültigkeit (Validität) und
- Zuverlässigkeit (Objektivität, Konsistenz, Reliabilität) zu messen.

Der Personalfragebogen kann in der Regel nur einen Teil der notwendigen Daten zur Beantwortung der Frage beisteuern, inwieweit ein Bewerber für eine Stelle geeignet ist (Eignung = Maß der Übereinstimmung zwischen Fähigkeit und Anforderungen).

(4) 2. Wie beurteilen Sie den Personalfragebogen als sonstige Informationsgrundlage für personalwirtschaftliche Entscheidungen?

Versucht man, die personalwirtschaftlichen Aufgaben in Zielbereiche zu gruppieren, so ergeben sich – außer dem Bereich Personalbeschaffung und -auswahl – die Bereiche

- Personalentwicklung,
- Personaleinsatz,
- Personalfreistellung.

Der Personalfragebogen kann – auch als erster Baustein für ein weitergehendes computerunterstütztes Personalinformationssystem – in jedem dieser Bereiche nützliche Informationen liefern.

Beispiele:

Personalentwicklung: Die im Personalfragebogen enthaltenen Daten geben Hinweise auf den aktuellen Ausbildungsstand, auf berufliche Entwicklungen/Erfahrungen, um darauf aufbauend Weiterbildungsmaßnahmen zu planen.

Personaleinsatz: Informationen über Ausbildung, Berufserfahrungen usw. werden für die Personaleinsatzplanung gebraucht.

Personalfreistellung: Angaben über Alter, Kinderzahl usw. werden bei notwendigen Personalfreistellungsmaßnahmen herangezogen.

(4) 3. Wie beurteilen Sie generell das Vorstellungsgespräch als Auswahlmethode?

Es ist das in der Praxis am meisten angewendete Personalauswahlverfahren. Auf der Grundlage der Bewerbungsunterlagen, eventuell auch verschiedener Tests, versuchen sowohl Einsteller als auch Bewerber zusätzliche Informationen zu erhalten, um die Entscheidung sicherer zu machen.

Der Einsteller gewinnt vor allem Informationen über

- das Verhalten des Bewerbers (Verhaltensstichprobe): äußeres Erscheinungsbild, Stimme, Sprachgebrauch, Gestik usw.,
- biographische Daten: In Ergänzung zum Lebenslauf soll die Lebensgeschichte weitere Hinweise auf die Eignung des Bewerbers liefern,
- Fachkenntnisse: Stichprobenfragen zur fachlichen Eignung des Kandidaten.

Der Bewerber selbst möchte eventuell weiteren Aufschluß über die ausgeschriebene Stelle, die Organisation und Führung des Unternehmens, sowie Einzelfragen des Arbeitsvertrages usw. besprechen.

Das Vorstellungsgespräch kann in freier, strukturierter oder standardisierter Form geführt werden, die jeweils wieder Vor- und Nachteile haben. Der Vorteil der Flexibilität, der Beweglichkeit, des speziellen Eingehens auf jeden Bewerber beim freien Interview wird eventuell erkauft mit dem Nachteil mangelnder Vergleichbarkeit und geringer Objektivität.

Generell werden Vorstellungsgespräche den Gütemaßen der Gültigkeit (Validität), der zeitlichen Zuverlässigkeit (Konsistenz) und der Zuverlässigkeit zwischen unterschiedlichen Interviewern (Objektivität) oft sehr schlecht entsprechen, da der lebendige Interaktionsprozeß eines Gesprächs sehr viele Fehlermöglichkeiten birgt: Der Bewerber verhält sich vielleicht anders, als er es in normaler Arbeitssituation tut, und die Interviewer nehmen unterschiedliche Dinge wahr und/oder bewerten sogar dieselben Informationen unterschiedlich.

Wichtig ist deshalb vor allem, daß die Interviewer geschult sind.

(4) 4. Welche Bestandteile enthält der Arbeitsvertrag; gibt es gesetzlich vorgeschriebene Mindestbestandteile?

Der Arbeitsvertrag zwischen der Lux GmbH und Fräulein Werner enthält u. a. Angaben über bzw. Hinweise auf

- Beginn des Arbeitsverhältnisses,
- Aufgabenbereich,
- sonstige Bestimmungen des Manteltarifvertrags,
- Gehalt, unter Hinweis auf den geltenden Tarifvertrag,
- Ende des Arbeitsverhältnisses unter Berücksichtigung einer Probezeit,
- Kündigungsfrist,
- werksärztliche Untersuchung,
- Arbeitsordnung,
- Möglichkeit der Mitgliedschaft in einer Pensionskasse.

Generell gilt Vertragsfreiheit, d. h. die Arbeitsbedingungen werden in freier Vereinbarung von den Arbeitsvertragsparteien ausgehandelt. Allerdings haben gesetzliche (z. B. BGB) und tarifliche Normen sowie Regelungen durch Betriebsvereinbarungen Vorrang, d. h. sie dürfen nicht per Arbeitsvertrag zuungunsten des Arbeitnehmers durchbrochen werden. Der Vertrag ist grundsätzlich auch an keine Form gebunden.

Es gibt also – mit Ausnahme des Sonderfalls eines Berufsausbildungsvertrages nach dem Berufsbildungsgesetz – keine gesetzlich vorgeschriebenen Mindestbestandteile.

(4) 5. Erläutern Sie die Gehaltsbestandteile des Gehalts von N. Werner! Aus welchen möglichen Bestandteilen setzen sich die Mitarbeiterentgelte zusammen?

Die Gehaltsbestandteile von N. Werner ergeben sich unmittelbar aus dem Arbeitsvertrag.

Die „innerbetriebliche freiwillige Zulage“ wird in diesem Falle nicht mehr ganz „freiwillig“ gewährt, da sie auf einer Betriebsvereinbarung beruht, die für alle Mitarbeiter eine 5 %ige Zulage auf den Tariflohn beinhaltet.

Die „sonstige freiwillige anrechenbare Zulage!“ in Höhe von 17,- DM wurde dagegen ganz „freiwillig“ gezahlt, um das Endgehalt auf die runde Summe von 1.200,- DM anzuheben.

Neben dem tariflichen Grundlohn gibt es in der Praxis eine Fülle von Zulagen, wie z. B.

- Zulagen für besondere Arbeitszeiten (Nachtschicht, Feiertagsarbeit usw.),
- Leistungszulagen (z. B. im Akkordlohn oder aufgrund von Mitarbeiterbeurteilungen),
- Funktionszulagen (für bestimmte Tätigkeiten, z. B. Vertretungszulagen),
- Arbeitsplatzzulagen (z. B. für bestimmte „Erschwernisse“ oder besondere Belastungen wie Lärm, Schmutz usw.),
- persönliche Zulagen (z. B. für lange Betriebszugehörigkeit, nach Alter usw.).

(4) 6. Erläutern Sie Inhalt und Wesen von Tarifverträgen und Manteltarifverträgen!

Rechtsgrundlage: Tarifvertragsgesetz (TVG) vom 9.4.1949. 1977 gab es ca. 30 000 Tarifverträge. 1979 waren 585 Tarifverträge für allgemeinverbindlich erklärt, das entspricht etwa 4,4 Mio. Arbeitsverhältnissen. 1978 umfaßten die Tarifverträge etwa 18 Mio. Arbeitsverhältnisse.

In den Lohn- oder Gehaltstarifverträgen wird die Vergütung für die Arbeitsleistung geregelt. Sie werden in der Regel jährlich neu zwischen Arbeitgeberverbänden bzw. einzelnen Arbeitgebern und Gewerkschaften abgeschlossen.

Lohnrahmentarifverträge regeln die allgemeinen Bedingungen für die Lohnermittlung, Manteltarifverträge die allgemeinen Bedingungen der Arbeitsverhältnisse. In jedem Tarifvertrag wird der räumliche, fachliche und persönliche Geltungsbereich festgelegt.

Im deutschen Tarifvertragsrecht gelten z. B. folgende Prinzipien:

- **Tarifgebundenheit:** Der Tarifvertrag gilt grundsätzlich nur für die beiderseits tarifgebundenen Arbeitsverhältnisse. Ausnahme: Der Tarifvertrag wird für allgemeinverbindlich erklärt.
- **Tarifeinheit:** Im Zweifel hat der räumlich, fachlich und persönlich nähere Tarifvertrag Vorrang (Spezialitätsprinzip).
- **Günstigkeitsprinzip:** Tarifvertragsnormen sind Mindestnormen. Der Arbeitnehmer kann auf entstandene tarifliche Rechte nicht wirksam verzichten.
- **Relative Friedenspflicht:** Während der Laufzeit der Tarifverträge darf keine der Tarifvertragsparteien gegen die andere Kampfmaßnahmen ergreifen, die auf eine Änderung der im Tarifvertrag geregelten Fragen zielen.

(5) 1. Welche Leistungskontrollen sind im Schreibdienst denkbar und welche erscheinen sinnvoll?

Es können quantitative (z. B. die Anzahl Anschläge) und qualitative (z. B. durchschnittli-

che Zahl der Tippfehler) Arbeitsergebnisse gemessen werden, wobei die qualitative Messung meist besondere Schwierigkeiten verursacht.

Wie will man z. B. berücksichtigen, daß jemand zwar erheblich unter der Durchschnittsnorm von 35 000–40 000 Anschlägen pro Tag bleibt, dafür aber „mitdenkt“, indem er von sich aus bei möglichen Fehlern oder Ungereimtheiten in der Vorlage Rücksprache mit dem Auftraggeber nimmt?

Als Leistungskriterien könnten z. B. herangezogen werden:

- die Anzahl der Anschläge,
- die durchschnittliche Anzahl von Tippfehlern,
- das Schriftbild allgemein,
- die Schwierigkeit des Auftrags (z. B. Tabellen, Formeln usw.),
- die Güte der Vorlage (Leserlichkeit des Manuskripts, Verständlichkeit der Sprache auf der Magnetplatte usw.),
- erforderliche Sprachkenntnisse für fremdsprachliche Texte.

Zu überlegen ist, ob der Kontrollaufwand in vernünftigem Verhältnis zum beabsichtigten Nutzen steht, und ob es nicht sinnvoller ist, über motivierende Arbeitsgestaltung und Mitarbeiterführung die Leistung des Schreibdienstes positiv zu beeinflussen.

(5) 2. In welcher Beziehung stehen Arbeitsplatzbewertung und Leistungsbewertung zueinander?

Ziel der Arbeitsplatzbewertung ist die anforderungsgerechte Bezahlung der Mitarbeiter. Das heißt, das Entgelt richtet sich nach den Anforderungen (z. B. Fachwissen, Umgebungseinflüsse usw.) des Arbeitsplatzes bzw. der Stelle unabhängig von dem Stelleninhaber. Für die Einschätzung der Anforderungen stehen die verschiedenen Arbeitsplatzbewertungsverfahren zur Verfügung.

Die Leistungsbewertung setzt bei den individuellen Arbeitsergebnissen der Mitarbeiter an. Es werden quantitative und qualitative Leistungsmerkmale erfaßt.

Im Rahmen des Akkord-/bzw. Stücklohns sind die Normalleistung und der sog. Leistungsgrad von Bedeutung.

$$\text{Leistungsgrad} = \frac{\text{Ist-Leistung}}{\text{Normalleistung}} \cdot 100$$

Bisweilen werden den Mitarbeitern – eventuell in den Stellenbeschreibungen – Leistungsstandards vorgegeben, oder es werden – z. B. im Rahmen von Management by Objectives (Führung durch Zielvereinbarung) – jährlich Leistungsziele vereinbart; diese sind dann Maßstab für die Leistungsbewertung.

- (5) 3. Skizzieren Sie allgemein das personalpolitische Instrument der Mitarbeiterbeurteilung, indem Sie folgende Fragen klären:
- a) Warum werden Mitarbeiter beurteilt? (Ziele der Mitarbeiterbeurteilung)
 - b) Was wird beurteilt? (Gegenstand der Mitarbeiterbeurteilung)
 - c) Wie wird beurteilt? (Methode der Mitarbeiterbeurteilung)
 - d) Wer beurteilt wen?

Zu a): Ziele der Mitarbeiterbeurteilung

① Administrative Ziele:

- zum Zwecke leistungs- und verhaltensgerechter Bezahlung;
- um Hinweise für Bildungsbedarf und Entwicklungspotential im Rahmen der Mitarbeiterentwicklungspolitik zu erhalten;
- um Informationsgrundlagen für Personaleinsatzentscheidungen zu erhalten (Versetzungen, Entlassungen, Beförderungen).

② Motivation der Mitarbeiter z. B. durch Anerkennung der Leistung im Beurteilungsgespräch.

③ Bessere Information des Mitarbeiters und bessere Kommunikation zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem.

Zu b: Was wird beurteilt? (Gegenstand der Mitarbeiterbeurteilung)

Sowohl die Leistung (was, wieviel, wie gut = Leistungsbeurteilung) als auch die Art und Weise, wie diese Leistung erbracht wurde (= Verhaltensbeurteilung). Darüberhinaus gibt es auch sog. Potentialbeurteilungen als Einschätzung der zu erwartenden zukünftigen Entwicklung. So wird etwa durch verschiedene Vorgesetzte eingeschätzt, ob der Mitarbeiter für fähig gehalten wird, auf einer oder zwei Hierarchiestufen höher eine Position einzunehmen.

Zu c): Wie wird beurteilt? (Methode der Mitarbeiterbeurteilung)

In der Praxis sind folgende Methoden zu finden:

1. Beurteilung nach Leistungsstandards,
2. freie Merkmalsbeurteilung,
3. Rangordnungsverfahren,
4. Beurteilung nach Kennzeichnung vorgegebener Aussagenpaare bzw. Aussagenlisten,
5. Beurteilung nach der Methode der kritischen Vorfälle,
6. Beurteilung durch Einstufung.

Am häufigsten wird die letztgenannte Methode angewendet.

Zu d): Wer beurteilt wen?

In der Regel beurteilt der Vorgesetzte seine unmittelbaren Untergebenen. Meist erfolgt noch eine Überprüfung durch den nächst höheren Vorgesetzten. Es gibt einige Unternehmen, in denen auch die Untergebenen ihre Vorgesetzten beurteilen.

- (6) 1. Wie beurteilen Sie den Vorschlag von Herrn Danzig, das Arbeitsverhältnis mit N. Werner zu lösen? (Berücksichtigen Sie dabei, zu welcher Leistung N. Werner verpflichtet ist!)

Eine Kündigung des Arbeitsverhältnisses ist möglich,

- wenn der Arbeitnehmer die im Arbeitsvertrag vereinbarte Arbeit vorsätzlich oder fahrlässig nicht leistet (Recht des Arbeitgebers auf fristlose Kündigung) und/oder
- bei wiederholter verschuldeter mangelhafter Arbeitsleistung (sog. Schlechtleistung; Recht des Arbeitgebers auf ordentliche Kündigung).

Zu beachten sind neben dem Arbeitsvertrag kollektivvertragliche Regelungen (Tarifvertrag, Betriebsvereinbarungen) und Schutzrechte, insbesondere das Kündigungsschutzgesetz (KSchG).

Es ist also zunächst zu prüfen, zu welcher Arbeitsleistung sich N. Werner vertraglich verpflichtet hat. Dabei wird der Inhalt der Arbeitspflicht durch die Weisungen des Arbeitgebers näher bestimmt (Direktionsrecht).

Zwar ist im Arbeitsvertrag die Tätigkeit am Computer nicht ausdrücklich erwähnt, sie liegt aber wohl im Rahmen der vereinbarten Tätigkeit als Springerin im Bereich der Allgemeinen Verwaltung. Der Weigerung von Frau Werner, am Computer zu arbeiten, liegt aber ein ärztliches Attest zugrunde, so daß hier keine verschuldete Schlechtleistung vorliegt.

Eine andere Frage ist, ob N. Werner ihren Pflichten überhaupt noch nachkommen kann, oder ob ihr dies durch ihre Krankheit nicht unmöglich geworden ist.

Nach § 1 KSchG ist eine Kündigung unwirksam, wenn sie sozial ungerechtfertigt ist; dies ist z. B. der Fall

- wenn die Kündigung nicht personenbedingt ist (z. B. Krankheit auf längere Sicht) oder
- wenn eine Weiterbeschäftigung des Arbeitnehmers an einem anderen Arbeitsplatz oder nach Umschulungs- oder Fortbildungsmaßnahmen möglich ist.

- (6) 2. Welche Schlußfolgerungen ergeben sich aus den bisherigen Informationen zur Frage der Mitarbeiterführung in der Lux GmbH?

Führen im Sinne von „das Verhalten anderer in Richtung auf ein Ziel beeinflussen“ kann sich in direkten Interaktionen (z. B. Anweisungen, Lob, Tadel usw.) zwischen Personen oder indirekt in Form von Gestaltung der Spielregeln, des Handlungsrahmens, d. h. der Organisationsstruktur niederschlagen. Im ersten Falle spricht man von interaktioneller, im zweiten von struktureller Führung.

Es werden verschiedene Führungsstile unterschieden, um die Art und Weise, wie geführt wird, zu beschreiben. Aus der Fülle möglicher Klassifikationen sind besonders häufig gebrauchte Einteilungen diejenigen in autoritärer gegenüber kooperativer Führungsstil bzw. mitarbeiterzentrierter und aufgabenzentrierter Führungsstil.

Zur Kennzeichnung des Führungsstils können u. a. folgende Merkmale herangezogen werden:

- Partizipationsrate,
- Strukturierung,
- Kontrolle,
- Entscheidungsgewalt,
- Motivation.

Der kooperative Führungsstil, den die meisten Unternehmen heute anstreben, wäre demnach dadurch gekennzeichnet, daß der Führer intensiv an den Aktivitäten der Arbeitsgruppe teilnimmt, diese jedoch nur wenig dirigiert, vielmehr die eigene Initiative der Mitarbeiter fördert. Dazu gehört auch, daß er möglichst weitgehend die Entscheidungsberechtigung auf seine Mitarbeiter delegiert. Dies setzt wiederum gute Information der Mitarbeiter voraus. An die Stelle der Kontrolle durch den Führer tritt die möglichst weitgehende Eigenkontrolle der Mitarbeiter.

Der autoritäre Führungsstil wäre durch die jeweils entgegengesetzte Ausprägung dieser Merkmale charakterisiert.

Aus der bisherigen Fallschilderung ergeben sich z. B. folgende Anhaltspunkte zur Frage der Mitarbeiterführung:

- Die Schreibdamen unterliegen einer Fremdkontrolle (von außen vorgegebene Leistungskontrolle);
- die Art der Weisungen trägt eher autoritäre Züge: Frau Franke: „... im übrigen müsse sie es schon mir überlassen, wie ich eine Schulung durchführe.“ Oder: Im Gespräch zwischen Eberhardt und Werner entscheidet Eberhardt kategorisch – ohne Widerspruch zu dulden –, „daß sie am Montag, den 16.12., eingearbeitet wird“;
- in die Gespräche über den Fall Nicole W. sind mehrere Vorgesetzte, weniger jedoch die unmittelbar Betroffene, eingeschaltet. Der Konflikt zwischen Frau Werner und Frau Franke wird von letzterer auf eine Hierarchieebene höher hinaufgetragen;
- die Kommunikation zwischen den Führungskräften selbst erscheint förmlich, es werden viele Schriftstücke ausgetauscht. Das ist zwar zunächst nur ein Anhaltspunkt für eine starke Formalisierung in der Lux GmbH. Die Tatsache, daß das Problem N. Werner aber häufig „bilateral“ in schriftlicher Form zwischen den Vertretern verschiedener Instanzen behandelt wird und nicht etwa mit Hilfe von Gruppendiskussionen eine Konfliktbehandlung versucht wird, läßt auf die Betonung hierarchischer Strukturen schließen.

(7) 1. Welche Möglichkeiten hat der Betriebsrat und welche Maßnahmen sollte er ergreifen, um die Kündigung abzuwenden? Und

(7) 2. welche Maßnahmen würden Sie als Vertreter der Geschäftsleitung bzw. als Fachvorgesetzter bzw. als Personalleiter im Falle N. Werner durchführen?

Nach § 102 BetrVG „ist der Betriebsrat vor jeder Kündigung zu hören . . . hat der Betriebsrat gegen eine ordentliche Kündigung [eine außerordentliche kommt in diesem Falle nicht in Betracht] Bedenken, so hat er diese unter Angabe der Gründe dem Arbeitgeber spätestens innerhalb einer Woche schriftlich mitzuteilen.“

Als Widerspruchsgründe werden abschließend im selben Paragraphen aufgezählt:

1. Soziale Gesichtspunkte wurden nicht (ausreichend) berücksichtigt,
2. die Kündigung verstößt gegen eine Auswahlrichtlinie gemäß § 95,
3. der Arbeitnehmer kann an einem anderen Arbeitsplatz im selben Betrieb oder in einem anderen Betrieb des Unternehmens weiterbeschäftigt werden,
4. die Weiterbeschäftigung ist nach zumutbaren Umschulungs- oder Fortbildungsmaßnahmen möglich oder
5. eine Weiterbeschäftigung ist unter geänderten Vertragsbedingungen möglich, und der Arbeitnehmer hat sein Einverständnis hiermit erklärt.

Wann eine Kündigung sozial ungerechtfertigt ist, wird im § 1 KSchG näher erläutert.

Wenn in Betriebsvereinbarungen nichts anderes vereinbart ist, zum Beispiel, daß Kündigungen der Zustimmung des Betriebsrats bedürfen und daß bei Meinungsverschiedenheiten die Einigungsstelle entscheidet (§ 102, Abs. 6), so entscheidet das Arbeitsgericht, wenn der Arbeitnehmer Klage auf Feststellung der Nichtauflösung des Arbeitsverhältnisses erhoben hat (§ 4 KSchG).

Da die drohende Kündigung von N. Werner in der Person (nervöser Gesichtsausbruch, der eine Arbeit als Operator am Klein-Computer und wohl auch vergleichbare Tätigkeiten unmöglich macht) eventuell auch (aus den bisherigen Informationen noch nicht widerspruchsfrei feststellbar) in ihrem Verhalten liegt (wenn sie sich weigert, auch in der Spätschicht eingesetzt zu werden), scheidet der Widerspruchsgrund (1) wohl aus. Dasselbe gilt für den Grund (2), da es bei der Lux GmbH keine Auswahlrichtlinien gibt. Damit verbleiben dem Betriebsrat die Widerspruchsgründe (3)–(5). Dabei hat der Arbeitgeber die Tatsachen zu beweisen, die die Kündigung bedingen (KSchG, § 1, Abs. 2, letzter Satz).

Grund (3) wird der Betriebsrat deshalb mit wenig Aussicht auf Erfolg ins Feld führen können, weil Frau W. eine ihr angebotene Position in einer Tochtergesellschaft der Lux GmbH abgelehnt hat.

Ob eine Weiterbeschäftigung nach zumutbaren Umschulungs- und Fortbildungsmaßnahmen möglich ist, kann anhand der vorliegenden Informationen nicht entschieden werden. Es ist aber anzunehmen, daß sich der Arbeitgeber erfolgreich gegen eine solche Lösung wenden wird, da das Problem nicht in der mangelnden Ausbildung der Mitarbeiterin Werner zu liegen scheint.

Es bleibt damit Widerspruchsgrund (5) mit der größten Aussicht auf Erfolg.

- (7) 3. Welche Voraussetzungen müssen entsprechend dem Arbeitsförderungsgesetz (AFG) vorliegen, um „Kurzarbeit“ einführen zu können?

Kurzarbeit ist definiert als vorübergehende Herabsetzung der betrieblichen Arbeitszeit, um Entlassungen zu vermeiden.

Voraussetzungen sind:

- die Unterbeschäftigung bzw. mangelnde Auslastung des Betriebes muß vorübergehender Natur sein, d. h. es muß damit gerechnet werden können, daß sich die Auftragsentwicklung, die Wirtschaftslage, die Rentabilitätslage des Betriebes in absehbarer Zeit wieder verbessert;
- es darf gesamtwirtschaftlich kein erheblicher Mangel an Arbeitskräften bestehen (AFG, § 63, Abs. 1, Satz 2).

Die Voraussetzungen werden im einzelnen im § 64 AFG aufgeführt.

- (8) 1. Welches sind die Besonderheiten einer Änderungskündigung und wie sollte sich der Betriebsrat jetzt verhalten?

Die Änderungskündigung enthält neben der Kündigung zugleich ein Angebot eines Arbeitsvertrags zu abgeänderten Bedingungen (hier: neue Positionsbezeichnung Steno-/Phototypistin und Herabstufung in die Lohngruppe K 2). Sie wird angewandt, wenn eine solche Abänderung weder durch Ausübung des Direktionsrechts des Arbeitgebers noch durch gegenseitiges (zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer) Übereinkommen erreicht wird. Änderungskündigungen können übrigens von beiden Vertragsparteien (Arbeitgeber und Arbeitnehmer) ausgesprochen werden.

Die Änderungskündigung kann in Form der unbedingten und bedingten Kündigung erfolgen. Es bestehen Ähnlichkeiten mit der Teilkündigung und dem Widerruf bei freiwilligen Leistungen des Arbeitgebers.

Nimmt der Empfänger der Änderungskündigung das Änderungsangebot an, so wird die Kündigung gegenstandslos und das Arbeitsverhältnis zu den abgeänderten Arbeitsbedingungen fortgesetzt.

Lehnt er das Änderungsangebot ab, so liegt eine normale Kündigung vor, die unter den Voraussetzungen der Vorschriften des Kündigungsschutzgesetzes und der Mitwirkungsmöglichkeiten des Betriebsrats nach dem Betriebsverfassungsgesetz (und eventuell weiterer Schutzgesetze wie Mutterschutzgesetz usw.) zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses führt.

Der Betriebsrat könnte eventuell versuchen, in Verhandlungen mit dem Arbeitgeber das Änderungsangebot zugunsten Frau Werner zu beeinflussen, eine Zustimmungsverweigerung etwa aufgrund des § 99, Abs. 2, Ziff. 4 scheint wenig Aussicht auf Erfolg zu haben, da die Damen des Schreibdienstes normalerweise in K 2 eingruppiert sind.

- (9) 1. Welche Beziehungen bestehen zwischen Führungsstilen und der Handhabung von Konflikten (insbesondere Mitarbeiter-Vorgesetzten-Konflikten)?

Zwischen Frau Franke und Frau Kleine ist es zum offenen Konflikt gekommen, in den der Vor-Vorgesetzte steuernd eingreifen soll.

Zu prüfen wäre u. a., welche Ansätze, Gestaltungsempfehlungen etwa aus der Konflikttheorie und aus der Führungstheorie für die Handhabung von Konflikten zu entnehmen sind.

Konflikte zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern gibt es in jeder Unternehmung, allerdings werden (1) die Häufigkeit des Auftretens, (2) die Konfliktursachen und damit die Konfliktarten und vor allem (3) die Handhabung der Konflikte unterschiedlich sein.

Eine enge Beziehung besteht zwischen dem Führungssystem einer Unternehmung und dem – davon nicht unabhängigen – Führungsstil des einzelnen Vorgesetzten einerseits und dem Auftreten und der Handhabung von Konflikten andererseits.

Dabei gibt es typische autoritäre und typische kooperative Konflikt-handhabungsformen. Eine anschauliche Gegenüberstellung findet sich bei Fittkau-Garthe; hieraus einige Stichpunkte:

Verhalten bei

autoritärer Konfliktregelung	kooperativer Konfliktregelung
<ul style="list-style-type: none"> – Der Vorgesetzte „löst“ Konflikte zwischen seinen Mitarbeitern möglichst sofort, wie er es für richtig hält (Machtentscheidung); – die Mitarbeiter haben sich dieser Entscheidung zu fügen; – Zweifel an der Richtigkeit der Entscheidung werden nicht geduldet; – bei eigenen Konflikten versucht er, um jeden Preis zu siegen; – Konflikte erscheinen ihm als menschliche Schwäche, die es zu unterdrücken gilt; – die Konfliktregelung hat sich ausschließlich an den Organisationsinteressen auszurichten; im Zweifel müssen eben auch „Köpfe rollen“; – ... 	<ul style="list-style-type: none"> – Der Vorgesetzte versucht, die Konflikte offen anzusprechen; – er bemüht sich, zwischen den Konfliktpartnern zu vermitteln und eine für alle Seiten tragbare Lösung zu finden (Vernunftsentscheidung); – die Mitarbeiter werden an der Regelung beteiligt; – Kritik und Ergänzungen werden begrüßt und möglichst berücksichtigt; – bei eigenen Konflikten bemüht sich der Vorgesetzte um eine auch für die andere Seite akzeptable Regelung; – Konflikte sieht er als etwas Natürliches an; – „eine gute Regelung muß die Bedürfnisse der Menschen und der Organisation gleichermaßen berücksichtigen“; – ...

(9) 2. Wie sollte Herr Eberhardt reagieren?

Der Führungsstil eines einzelnen Vorgesetzten kann sich nicht allzu weit vom allgemeinen in dem Unternehmen praktizierten Führungssystem entfernen.

Zu diskutieren wäre zunächst

① welche Konfliktursachen zugrunde liegen.

Diese können einmal im Verhalten von Frau Franke als Vorgesetzter liegen, zum Beispiel:

- anstelle sinnvoller Planung und Zielsetzung für die Mitarbeiter übertriebene Kontrolltätigkeit;
- unzureichende Information und Motivation der Mitarbeiter;
- Über- oder Unterforderung der Mitarbeiter;
- durch mangelnde Fachkenntnisse ausgelöste Autoritätsprobleme usw.

Konfliktursache kann auch die Persönlichkeit von Frau Franke sein, z. B.

- Übermaß an Aggressivität;
- mangelnde Anpassungsfähigkeit usw.

Die Konfliktursache kann des weiteren – ohne hier alle Möglichkeiten aufzählen zu wollen – auch außerhalb des Arbeitsverhältnisses Franke/Kleine gesucht werden, etwa in familiären Schwierigkeiten usw.

Nicht zuletzt deswegen, weil es sehr schwierig ist, Persönlichkeiten zu ändern, sollten die Konfliktursachen nicht voreilig in der Persönlichkeitsstruktur der Beteiligten gefunden, sondern zunächst nach anderen organisatorischen oder rollenspezifischen (hier z. B. in der Rolle des Vorgesetzten) Faktoren gesucht werden.

Sind die Konfliktursachen einigermaßen eingegrenzt, wäre zu überlegen,

② welche kurzfristigen und welche langfristigen Maßnahmen Aussicht auf den gewünschten Erfolg haben könnten.

Hierbei wird wieder die Unterscheidung in Aktionen direkter, interaktioneller und solche indirekter, struktureller Art nützlich sein.

Lerntheoretische und motivationstheoretische Überlegungen lassen jedenfalls die Wirkung eines offiziellen Verweises seitens der Personalleitung nicht sehr positiv erscheinen (Desmotivierung). Die Führungsautorität von Frau Franke würde damit – für alle Mitarbeiter ersichtlich – nur mit Hilfe der übergeordneten Instanz mühsam wieder aufgerichtet.

(9) 3. Wie beurteilen Sie die beiden Kritikgespräche mit der Schreibdienstleiterin, Frau Franke, und der Schreibdame, Frau Kleine?

Anerkennung und Kritik sind häufig vorkommende, mehr oder weniger beabsichtigte Inhalte von Gesprächen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern.

Zunächst ist zu fragen, was mit einem Kritikgespräch eigentlich erreicht werden soll. Soll dem Mitarbeiter gedroht werden? Will man ihm Informationen über eine nicht ausreichende Leistung oder über unerwünschtes Verhalten geben? Will der Vorgesetzte seinem Ärger Luft machen?

Neuberger (a.a.O.) unterscheidet die Informations-, Lern-, Motivations- und sozialen Aspekte bei Anerkennung und Kritik.

Im Idealfall sollte das Kritikgespräch dazu beitragen, die langfristige Zusammenarbeit zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem bzw. zwischen Kollegen untereinander zu verbessern. Die nächste Frage ist also, ob ein Kritikgespräch dies leisten kann und unter welchen Bedingungen.

Ausgehend von den bei allen Menschen mehr oder weniger ausgeprägten Bedürfnissen nach Anerkennung – sowohl in der Form der Selbstachtung als auch der Anerkennung durch andere – ist zu erwarten, daß Lob gerne gehört und – gemäß lerntheoretischer Gesetzmäßigkeiten – auch oft zu einer Verhaltensverstärkung führt, wohingegen Kritik leicht auf Abwehr, Verteidigungshaltung, Trotz, Rechtfertigung stößt. Auf die oben erwähnten vier Aspekte übertragen bedeutet das zum Beispiel

① für den Informationsaspekt: Die in der Kritik enthaltenen Informationen werden widerstrebend oder überhaupt nicht wahrgenommen. Oft sind die mitgeteilten Sachverhalte dem Kritisierten auch längst bekannt.

② für den Lernaspekt: Es ist in der Regel günstiger, positive Ansätze zu verstärken, als unerwünschte Ansätze zu bestrafen; es sei denn, es gelingt wirklich, neue Einsichten zu vermitteln.

③ für den Motivationsaspekt: Es hängt nicht zuletzt vom Menschenbild und vom Führungsstil des Vorgesetzten ab, ob er lieber mit „Zuckerbrot und Peitsche“ motivieren will oder – was m. E. allein einem emanzipierten Mitarbeiter entspricht – über die Gestaltung des Arbeitsinhalts und die Förderung der Eigenverantwortlichkeit des Mitarbeiters (strukturelle Personalführung!).

④ für den sozialen Aspekt: Im Kritikgespräch wird die Irreversibilität, die Einseitigkeit, das Machtgefälle in den sozialen Beziehungen deutlich. Der kritisierte Mitarbeiter muß sich klein, abhängig vorkommen, wenn er nicht die Chance hat, in gleicher Weise Kritik zu üben, die Dinge aus seiner Sicht darzustellen und selbst Lösungsvorschläge zu machen.

Daraus leiten sich für die Form des Kritikgesprächs u. a. folgende Grundsätze ab:

- Nicht nur Symptome „beweinen“, sondern den Ursachen auf den Grund gehen!
- Gemeinsame Problemlösungen suchen, nicht einseitig vorschreiben!
- Keine „Allround-Abrechnung“, sondern präzise und konkrete Anlässe der Kritik aussprechen!
- Nicht die Person (Charakter), sondern die Arbeit bzw. das Arbeitsverhalten kritisieren!

(9) 4. Welche organisatorischen Maßnahmen im Sinne der Punkte 4. und 5. aus dem Kritikgespräch mit Frau Franke würden Sie Herrn Eberhardt empfehlen?

Das Formular für Schreibaufträge könnte auf Zweckmäßigkeit überprüft und eventuell neu gestaltet werden.

Die Kompetenz- und Aufgabenabgrenzung zwischen Schreibdienstleiterin und Schreibdamen wären zu überprüfen: Soll die Schreibdienstleiterin weiterhin alleine für die Annahme, Überprüfung, Weitergabe bzw. Verteilung der Aufträge an/auf die Schreibdamen, für Rückfragen beim Auftraggeber zuständig sein?

Daß dies problematisch ist, geht aus dem Punkt 5. der Notiz vom 24. Juli 1975 hervor, demgemäß die mündlich bzw. fernmündlich übermittelten Zusatzinformationen zu den Schreibaufträgen nur teilweise bei der jeweiligen Schreibdame auch ankommen.

Es wäre also an eine Ausweitung der Kompetenzen der Schreibdamen zu denken. Dies wurde im übrigen schon einmal im Protokoll des Gesprächs zwischen Beer, Danzig, Gans und dem Betriebsrat angedeutet, demgemäß die Schreibdamen direkt Kontakte mit den jeweiligen Auftraggebern aufnehmen sollten.

Standort: E 21
Signatur: QAT 4423
Akz.-Nr.:
Id.-Nr.: T2125303

