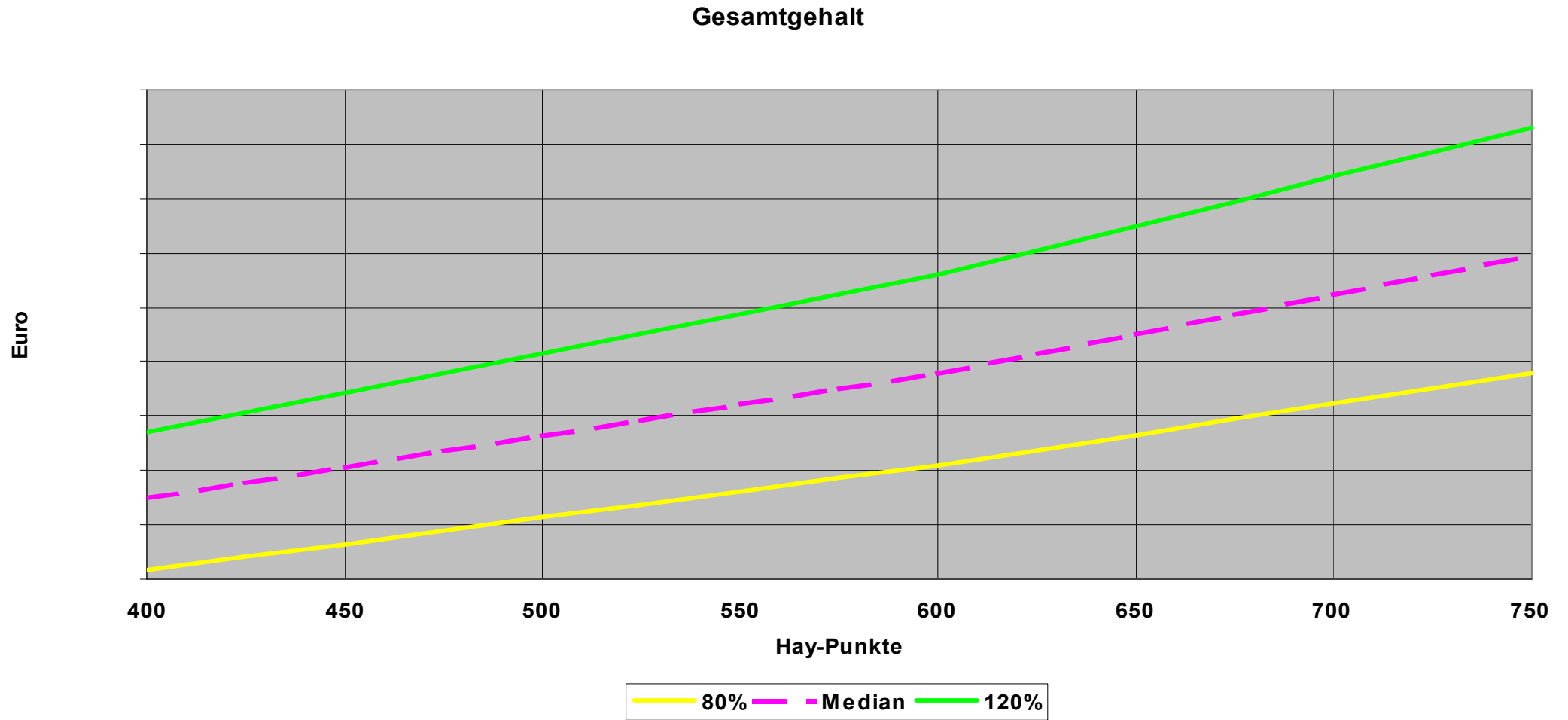


# Laufbahnpfade

Hay-Punkte	Band	Stellen- gruppe	Experten	
			Führungslaufbahn	Fachlaufbahn
	I	LA I	oberes Management	Fellow
	II	LA II		
	III	LA III		
	IV	AT I	mittleres Management	Principal
	V	AT II		
bis Einführung ERA	Tarif	K/T 7	Angestellte und gewerbliche Führungsaufgaben	Angestellte und gewerbliche Fachfunktionen aller Art
	M 5	K/T 6		
	M 4	K/T 5		
	L 20 M 3	K/T 4		
	L 08 M 2	K/T 3		
	L 05 M 1	K/T 2		
	L 04	K/T 1		
	L 01			

# Gesamtgehalt im Marktvergleich

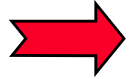


# Tabelle mit Beispielen

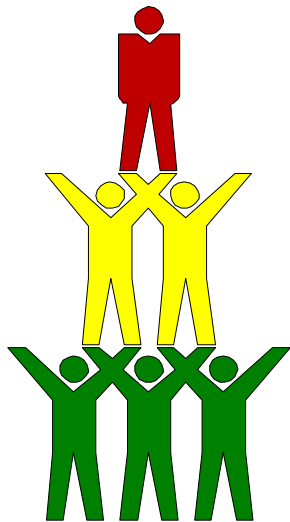
Funktion	Stellenwert			Wissen					Denken					Verantworten				
	Punkte	Profil	Quotient V/D	Ausbildung und Erfahrung	Führung und Koordination	Umgang mit Menschen	Summe	Punkte	operativ/ strategisches Denken	Problemlösung und Kreativität	Summe	%	Punkte	Handlungsfreiheit	Beeinflusste Größe	Art des Einflusses	Summe	Punkte
Qualitätsreferent	438	A	1,0	7	7	8	22	264	6	7	13	33	87	7	4	8	19	87
Leiter IT-Projekte	440	V2	1,3	7	6	8	21	264	6	6	12	29	76	8	4	8	20	100
Principle Scientist 2	445	V1	1,2	7	6	7	20	230	7	8	15	43	100	7	4	10	21	115
Patentkoordinator	464	A	1,0	7	7	7	21	264	7	7	14	38	100	8	4	8	20	100
Programm Manager 2	466	V2	1,3	7	6	8	21	264	6	7	13	33	87	7	4	10	21	115
Strategischer Einkäufer 1	466	V2	1,3	7	6	8	21	264	6	7	13	33	87	7	7	7	21	115
Strategischer Einkäufer 2	483	V3	1,5	7	6	8	21	264	6	7	13	33	87	7	8	7	22	132
Programm Manager 1	496	V2	1,3	7	6	8	21	264	7	7	14	38	100	7	5	10	22	132
Projektleiter System	511	V1	1,1	7	7	7	21	264	7	8	15	43	115	7	5	10	22	132
Principle Scientist 1	548	D1	0,9	7	6	8	21	264	8	9	17	57	152	8	4	10	22	132
Produktverantwortlicher Entwicklung	594	V3	1,5	8	6	8	22	304	7	7	14	38	115	8	6	10	24	175
Entwicklungsleiter 1	611	V2	1,3	7	7	8	22	304	7	8	15	43	132	8	5	11	24	175
Leiter Fertigung 1	640	V3	1,5	8	7	8	23	350	7	6	13	33	115	9	6	9	24	175
Leiter Logistik	657	V2	1,3	8	7	8	23	350	7	7	14	38	132	8	8	8	24	175
Leiter Konstruktion	657	V2	1,3	8	7	8	23	350	7	7	14	38	132	8	6	10	24	175
Leiter Systemtechnik	657	V2	1,3	8	7	8	23	350	7	7	14	38	132	8	6	10	24	175
Leiter Fertigung 2	682	V3	1,5	8	7	8	23	350	7	7	14	38	132	9	9	7	25	200
Programm Manager 3	682	V3	1,5	8	7	8	23	350	7	7	14	38	132	8	7	10	25	200
Leiter Produktentwicklung	712	V4	1,7	8	7	8	23	350	7	7	14	38	132	9	7	10	26	230

# Zielvereinbarungen

## Anzahl und Gewichtung der Unterziele



Die Gewichtung jedes Unterziels wird im Zielvereinbarungsgespräch zwischen Mitarbeiter und Führungskraft festgelegt. Für jede Zielkategorie können bis zu drei Ziele vereinbart werden.



Zielkategorie	Gewicht der Kategorie	Gewicht der Unterziele
<b>1. Finanzziele</b>	<b>30%</b>	
Unterziel 1		10%
Unterziel 2		15%
Unterziel 3		5%
Summe		30%
<b>2. Kundenziele</b>	<b>30%</b>	
Unterziel 1		20%
Unterziel 2		5%
Unterziel 3		5%
Summe		30%
<b>3. Prozess-/Qualitätsziele</b>	<b>25%</b>	
Unterziel 1		10%
Unterziel 2		10%
Unterziel 3		5%
Summe		25%
<b>4. Persönliche Entwicklungsziele</b>	<b>15%</b>	
Unterziel 1		5%
Unterziel 2		5%
Unterziel 3		5%
Summe		15%

Zw. Vorstand und AL bzw. AL und GL zu Beginn der Zielperiode festzulegen

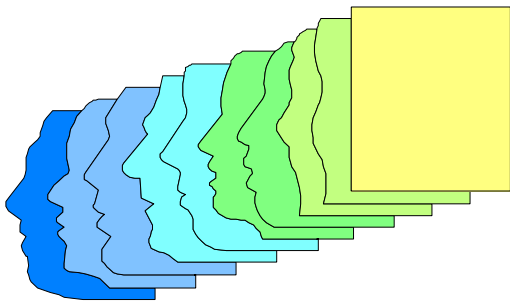
Jeweils zwischen MA und FK festzulegen

# Zielvereinbarungen

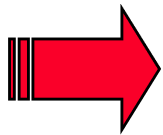
## Ableitung GZEG aus Einzelzielen – Beispiel Bankgewerbe

Zielkategorie	Jahresbeginn		Jahresende	
	Gewicht der Kategorie	Gewicht der Unterziele	ZEG	gewichteter ZEG
<b>1. Finanzziele</b>	<b>30%</b>			
Konditionsbeitrag Aktiv (Abzgl. Risikokosten)		10%	150%	15%
Konditionsbeitrag Passiv		10%	40%	4%
Provisionsergebnis		10%	130%	13,0%
Summe		30%		32,0%
<b>2. Kundenziele</b>	<b>30%</b>			
Erreichung eines KLI von 75 Punkten bei der Kundenbefragung.		20%	100%	20%
Leisten eines aktiven Betrages bei drei Kundenveranstaltungen.		5%	90%	4,5%
Durchschnittliche Note im Teilnehmer-Feedback 2,0.		5%	100%	5%
Summe		30%		29,5%
<b>3. Prozess-/Qualitätsziele</b>	<b>25%</b>			
Keine Anmerkungen der Innenrevision zu den in der Zielperiode bearbeiteten Vorgängen		15%	100%	15%
Verantwortliche Mitarbeit bei der Umsetzung des Projektes "Nettomarkzeiten".		10%	100%	10%
Summe		25%		25%
<b>4. Persönliche Entwicklungsziele</b>	<b>15%</b>			
Absolvierung der Ausbildereignungsprüfung mit einer Mindestnote von 2,0.		15%	100%	15%
Summe				15,0%
	100%	Summe ZEG		101,5%

## Stufungen bei der Auszahlung der Zielerreichungsprämie



ZEG	Auszahlungsanteil an der Gesamtprämie
Bis 49%	0%
50% - 79%	30%
80% - 94%	50%
95% - 109%	70%
ab 110 %	100%



**Die Auszahlungsstufen sind so gewählt, dass der Mitarbeiter bereits bei einer Zielerreichung von 80%-94% eine etwas höhere Auszahlung erhält als sein tarifvertraglich eingebrachter Anteil beträgt.**

# Zielvereinbarungen

## Gehaltsentwicklung 2004 - 2006

2004

2005

2006

**Auszahlungsgarantie** in Höhe der tariflichen Gehaltsentwicklung

**Prämie 2005:**  
Auszahlung nach Zielerreichung

**Variabilisierungsvolumen**  
4,2%; Auszahlung nach Zielerreichung

**Anteil Bank 2,6%**

**Anteil MA 1,6%**

**Stand:  
2004**

**Prämie 2004**

**Stand:  
2004**

**Stand:  
2004**

## Auswahlrichtlinien Teil 1

Auswahlrichtlinien sind allgemein Grundsätze und Entscheidungshilfen, die allgemein oder für bestimmte Arten von Tätigkeiten oder Arbeitsplätzen festlegen, welche Voraussetzungen bei der Durchführung von personellen Einzelmaßnahmen (z. B. bei Versetzungen) vorliegen müssen oder nicht vorliegen dürfen und welche sonstigen Gesichtspunkte zu berücksichtigen sind oder außer Betracht zu bleiben haben.

Auch die Vereinbarung eines bloßen „Negativkatalogs“, nämlich welche Gesichtspunkte bei der Durchführung personeller Einzelmaßnahmen nicht oder nicht mehr zu berücksichtigen sind, ist eine Auswahlrichtlinie.



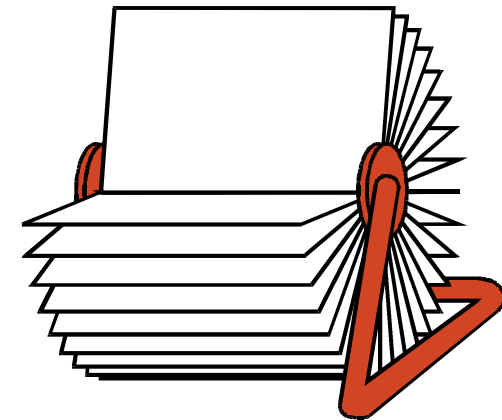


## Auswahlrichtlinien Teil 2

Im Interesse des Betriebsfriedens und einer gerechteren Behandlung der Arbeitnehmer sollen die personellen Entscheidungen durchschaubarer gemacht und versachlicht werden.

Daher bedürfen nach § 95 I S. 1 BetrVG Richtlinien über die personelle Auswahl bei Einstellungen, Versetzungen, Umgruppierungen und Kündigungen der Zustimmung des BR.

- Die Einführung von Auswahlrichtlinien steht im Ermessen des AG.
- In Betrieben mit mehr als 500 AN hat der BR ein Initiativrecht und kann die Aufstellung von Auswahlrichtlinien verlangen (§ 95 II S. 1 BetrVG).



## Beschäftigungssicherung, § 92 a BetrVG

● Im Rahmen der Personalplanung stellt sich für den BR die Aufgabe der Sicherung und Förderung der Beschäftigung; gem. § 92 a BetrVG besteht ein Vorschlagsrecht.



Gegenstand des Vorschlagsrecht

- flexible Gestaltung der Arbeitszeit
- Förderung von Teilzeitarbeit und Altersteilzeit
- neue Formen der Arbeitsorganisation
- Änderung der Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufe
- Qualifizierung der Arbeitnehmer
- Alternativen zur Ausgliederung von Arbeit

➔ Der AG muss gem. § 92 a II BetrVG die Vorschläge mit dem BR beraten.

## Mitbestimmung bei Beurteilungsgrundsätzen



Beurteilungsgrundsätze sollen allgemeine Regeln und Maßstäbe für die Beurteilung der Leistungsfähigkeit des AN aufstellen.



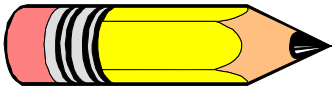
→ Unter diesen Begriff fallen sowohl Beurteilungsfomulare als auch Führungsgrundsätze, in denen Beurteilungskriterien festgelegt sind.



Die Aufstellung allgemeiner Beurteilungsgrundsätze bedarf gem. § 94 II BetrVG der Zustimmung des BR.

Selbstnotierungen über Arbeitsprojekte und Arbeitsstunden auf Formularen zu Kalkulationszwecken sind mitbestimmungsfrei.

## Mitbestimmung bei persönlichen Angaben




Der BR hat nach § 94 II BetrVG ein Mitbestimmungsrecht für persönliche Angaben in schriftlichen Arbeitsverträgen, die allgemein für den Betrieb verwendet werden sollen.

- ➔ Davon wird nicht allgemein die Verwendung von Formulararbeitsverträgen erfaßt, sondern nur der Bereich der persönlichen Angaben, ähnlich wie der Personalfragebogen.

Dadurch soll erreicht werden, dass der AG nicht den Personalfragebogen in Formulararbeitsverträge verlagert.



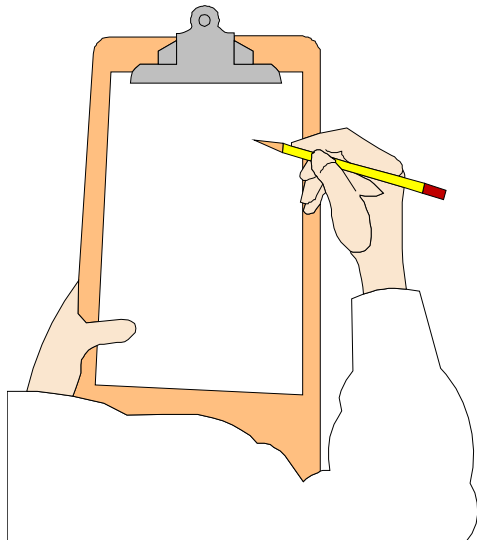
## Mitbestimmung beim Personalfragebogen



Personalfragebögen haben den Zweck, den AG über die persönlichen Verhältnisse des AN, seine Fähigkeiten und Kenntnisse zu unterrichten. Mit ihnen will der AG entscheiden, ob der Bewerber für den vorgesehenen Arbeitsplatz geeignet ist.



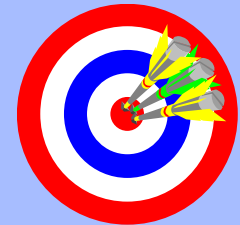
**Personalfragebogen bedürfen gem. § 94 I BetrVG der Zustimmung des BR.**



- Durch die Einschaltung des Betriebsrates soll sichergestellt werden, dass der AG mit dem Personalfragebogen nur zulässige Fragen stellt.
- Zulässig sind arbeitsplatzbezogene Fragen, unzulässig sind Fragen zur Privat- und Intimsphäre des AN.
- Frei gestellte Fragen sind mitbestimmungsfrei.

## Ziele der Personalbeurteilung - Beschäftigte

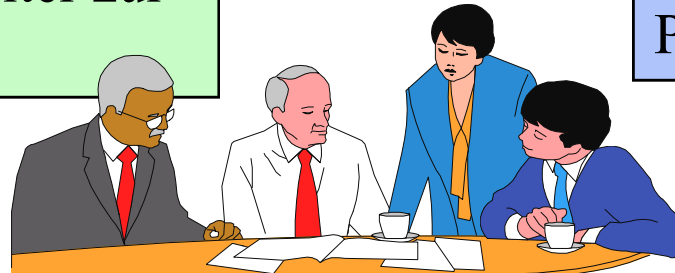
<b>Leistungsziele</b>	Anforderungen seitens des Vorgesetzten werden offen gelegt Feedback über erbrachte Leistungen Leistungssteigerungsmöglichkeiten besprechen
<b>Kooperationsziele</b>	Zusammenarbeit mit FK besprechen Kommunikation besprechen
<b>Karriereziele</b>	Laufbahnvorstellungen darlegen Karrieremöglichkeiten werden vorgestellt
<b>Einkommensziele</b>	Möglichkeit der Einkommenssteigerung wird ausgelotet Einkommenssteigerungen werden konkret besprochen



## Personalplanung, § 92 BetrVG

Um seine wirtschaftlichen Entscheidungen durchsetzen zu können, muss der AG die erforderlichen Mitarbeiter zur Verfügung haben.

Er wird deshalb auf der Grundlage wirtschaftlicher Daten sinnvollerweise eine Personalplanung einführen.

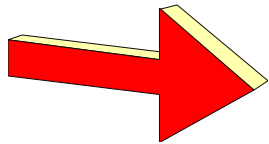


BR ist anhand von Unterlagen rechtzeitig und umfassend zu unterrichten (§ 92 I S. 1 BetrVG).

AG hat mit dem BR über Art und Umfang der erforderlichen Maßnahmen und über Vermeidung von Härten zu beraten (§ 92 I S. 2 BetrVG).

Soweit der AG bisher keine Personalplanung vorgenommen hat, kann der BR dem AG Vorschläge für die Einführung von Personalplanung und Durchführung machen (§ 92 II BetrVG).

## Gegenstand der Personalplanung



Die Personalplanung betrifft alle beabsichtigten, zukünftigen personelle Vorhaben, die sich in personellen Einzelmaßnahmen niederschlagen können.

➔ z. B. in Einstellungen, Versetzungen und Entlassungen

Gegenstand ist die Personalpolitik des Unternehmens und Betriebs.

- Personalbedarfsplanung
- Personalbeschaffungsplanung
  - Personaleinsatzplanung
  - Personalentwicklungsplanung
    - Personalabbauplanung
    - Personalkostenplanung





## Überblick über Personelle Angelegenheiten

Verschiedene Maßnahmen aus dem Personalmanagement

Allgemeine  
personelle  
Maßnahmen

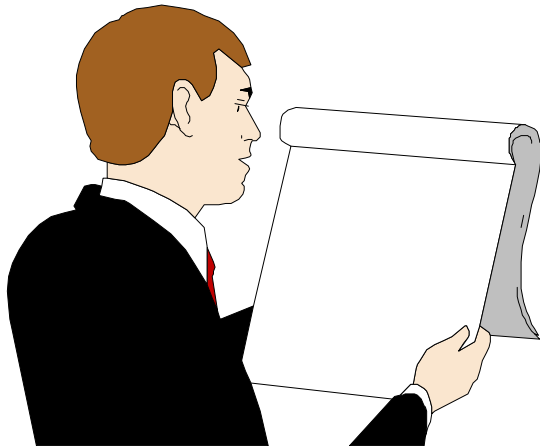
Berufsbildung

Personelle Einzelmaßnahmen



- ➔ Einstellung
- ➔ Eingruppierung
- ➔ Umgruppierung
- ➔ Versetzung
- ➔ Allgemeine Kündigung
- ➔ Besondere Kündigung

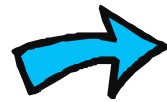
## Stellenausschreibung, § 93 BetrVG



### Form der Ausschreibung



z. B. Aushang am Schwarzen Brett, Anzeige in Betriebszeitung, Rundschreiben.



Nach Durchführung einer Personalplanung kann der innerbetrieblicher Arbeitsmarkt aktiviert werden.



Der BR kann gem. § 93 BetrVG verlangen, dass Arbeitsplätze, die besetzt werden sollen, allgemein oder für bestimmte Arten von Tätigkeiten vor ihrer Besetzung innerhalb des Betriebs ausgeschrieben werden.



Durch die Ausschreibungspflicht sollen Unruhen in der Belegschaft über die Hereinnahme Außenstehender trotz eines möglicherweise im Betrieb vorhandenen Angebots vermieden werden.