

Managementmethoden und Werkzeuge

Lösungen Aufgaben Grundlagen der Personalarbeit (1a)

1. Nehmen Sie Stellung zur Behauptung: „Die Personalwirtschaft ist interdisziplinär“

Die Personalwirtschaft wirkt interdisziplinär weil in ihrer täglichen Arbeit viele verschiedene andere Teilbereiche (wissenschaftliche Fachbereiche) berührt werden. So werden betriebswirtschaftliche Fragestellungen bei Lohnfindung berührt. Im Rahmen von Mitarbeiterführung werden pädagogische und sozialwissenschaftliche Fragen angesprochen. Im Falle der Arbeitssicherheit und Unfallverhütung, wie auch der Gesundheitsüberprüfung wird die Arbeitsmedizin betroffen, bei Kündigungen das Arbeitsrecht, aus Seiten der Arbeitswissenschaften die Zeiterfassung als Basis der Lohnfindung.

2. Nennen Sie 4 Träger der Personalarbeit und stellen Sie deren Aufgaben anhand eines beliebigen Beispiels dar.

Unternehmensleitung: Sie bestimmt durch Budgetvorgaben die Lohnhöhe, die bei der Neubesetzung von Stellen nicht überschritten werden darf.

Personalabteilung: Sie ist besonders in den Bereichen Beratung und Entlastung der Fachabteilungen tätig. Ihr obliegt z.B. die Einstellung und Entlassung von Personal wie auch die Ausarbeitung von Plänen zur MA – Entwicklung und zukünftigen Stellenbesetzung.

Vorgesetzte: Neben der Führung und Betreuung von Mitarbeitern werden von Ihr auch Entscheidungen bei Fehlverhalten in Form fälliger Abmahnungen getroffen, die durch die Personalabteilung umgesetzt werden. Die Personalabteilung prüft dabei die rechtlichen Grundlagen.

Betriebsrat: Er hat ein Anhörungsrecht im Falle von Abmahnungen und Kündigungen von Mitarbeitern und ist im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben tätig.

Externe Personaldienstleister: Im weiteren Sinne gehören Sie durch Ihre Serviceleistungen auch zu Trägern der Personalarbeit im Unternehmen.

3. Outsourcing im Personalbereich

3a) Nennen Sie 6 Beispiele:

- Lohn- und Gehaltsabrechnung durch Steuerberater
- arbeitsmedizinische Untersuchungen durch Arbeitsmediziner
- private und öffentliche Arbeitsvermittlung
- Personalbeschaffung über Zeitarbeitsfirmen
- Vertretung vor Gerichten durch Arbeitsrechtler
- Qualifizierung von MA durch Akademien und Bildungsträger
- Berufsschule im Falle der Berufsausbildung

3b) Stellen Sie Nutzen und Grenzen dar.

Nutzen:

Durch die Auslagerung klassischer Personalarbeit werden dem Unternehmen Personalkapazitäten erspart. Die hohe Professionalisierung der externen Anbieter von Personaldienstleistungen sichert dem Unternehmen ein bessere Qualität in der Personalarbeit und erspart dem Unternehmen selbst Kosten. Das Unternehmen kann auf Anforderungen des Marktes flexibler reagieren und z.B. über Zeitarbeitsunternehmen schneller zusätzlich benötigtes Personal aquirieren.

Managementmethoden und Werkzeuge

Grenzen:

Die immer neue Einarbeitung wechselnder Mitarbeiter über Zeitarbeitsunternehmen vermindert die Kontinuität der anfallenden Arbeit, da neue Mitarbeiter stets eingearbeitet werden müssen und die tägliche Routine stören. Die Identifikation von Mitarbeitern aus Zeitarbeitsunternehmen ist im Ausleihunternehmen nicht gewährleistet, oftmals wird auch die notwendige Vertraulichkeit nicht gewahrt.

Ziele der Personalarbeit:

5a) Wie sind Unternehmen grundsätzlich ausgerichtet?

Unternehmen wollen zunächst als oberste Maxime den Profit maximieren und Gewinn erwirtschaften. Dabei sollen sie die Interessen der Eigentümer befriedigen (**Shareholdervalue**). Sie haben die Interessen der Beteiligten zu wahren (**Stakholdervalue**) und auch die Interessen ihrer Kundschaft, mit ihren speziellen Bedürfnissen und Anforderungen (**Customervalue**).

5b) Nennen Sie je 4 wirtschaftliche und soziale Ziele der Personalarbeit.

wirtschaftliche Ziele:

minimale Personalkosten, effizienter Personaleinsatz, maximale Potentialausschöpfung, optimale Personalauswahl

soziale Ziele:

mehr Lohn, sicherer Arbeitsplatz, eigenständige Gestaltung der Arbeit, mitarbeiterorientierte Führung

5c) Stellen Sie die grundsätzlichen Zielbeziehungen dar.

Grundsätzlich besteht ein Zielkonflikt zwischen wirtschaftlichen und sozialen Zielen, denn hier spiegeln sich die unterschiedlichen Interessen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern wieder. Ziel der Personalarbeit ist die primär gegensätzlichen Interessen anzunähern und eine möglichst große Überschneidung zu erreichen. Dies gelingt der Personalarbeit z.B. in Fragen der Sicherheit des Arbeitsplatzes durch gute Planung, in Fragen der Entlohnung durch ein angemessenes Entlohnungssystem, durch eine systematisch angelegte MA-Qualifizierung, die das Potential fördert und den MA fit für zukünftige Aufgaben macht. Hier kann trotz unterschiedlicher Interessen eine Zielharmonie erreicht werden kann.

6) Aufgabe: In jedem Unternehmen findet Personalpolitik statt

6a) Erläutern Sie den Begriff Personalpolitik

Mit Personalpolitik werden die *Grundsätzentscheidungen der Unternehmensleitung zum Produktionsfaktor Arbeit* verstanden.

6b) Wie entsteht Personalpolitik und wie setzt sie sich zusammen?

Personalpolitische Grundsätze werden aus der Unternehmenspolitik abgeleitet. Sie werden in Zusammenarbeit im den Fachabteilungen abgestimmt, formuliert und von der Unternehmensleitung beschlossen.

Die Personalabteilung arbeitet dabei eng mit den anderen Fachabteilungen zusammen, kommunizieren mit diesen und stimmt sich ab. Die Personalpolitik tritt im Unternehmen in Form der Regelung der personellen Fachaufgaben in Erscheinung, z. B. in Form von Richtlinien, Anweisungen, Formularen (z.B. Bewertungsbogen) und Checklisten.

Personalpolitik besteht aus den für das Unternehmen geltenden personalpolitischen Grundsätzen.

Managementmethoden und Werkzeuge

6c) Nennen Sie 6 personalpolitische Grundsätze

- Aufstieg vor Einstieg
- systematische individuelle Entwicklung von Mitarbeitern
- Richtlinien zur Mitarbeiterführung (kooperative Führung)
- Zeitautonomie (Arbeitszeitsmodelle)
- ergebnisorientierte Vergütung
- leistungsgerechte Vergütung
- zeitorientierte Vergütung
- Gesundheitsfürsorge

7a) Unterscheiden Sie zwischen Sachbearbeiter- und Referentenmodell in der Organisation der Personalarbeit

Beim **Sachbearbeitermodell** (aufgabenorientiert) werden die Aufgabenbereiche der Personalabteilung wie Personalorganisation, Personalplanung, Beschaffung und Betreuung, Abrechnung und Personalaus- und fortbildung, Personalentwicklung durch Spezialisten durchgeführt, die sich nur diesem einen Teilbereich der Personalarbeit widmen. Dem Vorgesetzten (Personalleiter) hat innerhalb dieses Modells nur einen geringen Anteil an Führungsarbeit seiner Mitarbeiter zu leisten und übernimmt deshalb zusätzliche Sonderaufgaben oder weitere Leitungsaufgaben, wie z.B. das Rechnungswesen.

Beim **Referentenmodell** (objektorientiert) wird die Personalarbeit von einer Anzahl Generalisten erledigt, die für einen bestimmten Mitarbeiterkreis zuständig sind. Ihr Aufgabenbereich umfaßt dabei das gesamte Spektrum der Personalarbeit. Arbeitsteilig können Referenten für ein bestimmtes Werk, für den Bereich der Angestellten oder die Bereiche Auszubildende und Praktikanten zuständig sein. Dem Vorgesetzten innerhalb dieses Modells obliegt ein gewisser Anteil an Führungsarbeit, er kümmert sich jedoch auch um spezielle Mitarbeiterkreise, wie z.B. die Führungskräfte oder MA die ins Ausland entsandt werden oder MA, die aus dem Ausland kommen.

7b) Bewerten Sie das Referentenmodell

Das Referentenmodell ist anspruchsvoller, da jeder einzelnen Personalreferent die Qualifikation besitzen muß, das gesamte anfallende Spektrum der Personalarbeit für seinen zugeordneten Mitarbeiterkreis zu erledigen. Ihm obliegen Personalplanung, Personalbeschaffung und -betreuung, die Personalentwicklung, wenn so organisiert auch die Personalabrechnung. Da er ständig mit einem bestimmten Belegschaftsteil zu tun hat, ist er sehr nahe an „seinen“ MA's angesiedelt und steht in engem Kontakt mit Ihnen. Die Tätigkeit ist abwechslungsreich. Da die Bearbeitung von Vorgängen in einer Hand liegt kann hier effizient gearbeitet werden, d.h. die Erledigung des Vorgangs als Ziel schneller erreicht werden.

Schnittstellenprobleme zwischen einzelnen Bereichen der Personalarbeit entfallen, da die Arbeit in einer Hand liegt. Wegen der hohen notwendigen Qualifikation werden Personalreferenten gesucht, die Fluktuation ist hoch. Personalreferenten sind prädestiniert als Führungskraft die Rolle des Personalleiters eines Tages bei der Konkurrenz zu besetzen. Sie werden auch als „kleine Personalleiter“ bezeichnet, das sie für das Ihnen zugewiesene Personal Führungs- und Leitungskraft sind. Da Sie Generalisten sind, ist die

Managementmethoden und Werkzeuge

Vertretungsregelung einfacher als beim Sachbearbeitermodell, da hier im Falle von Krankheit gleich ein ganzer Aufgabenbereich unbearbeitet bleibt und eine Ersatzbeschaffung für diese Zeit schwierig ist. Der Personalreferent ist für das Unternehmen teurer als der klassische Personalsachbearbeiter.

Managementmethoden und Werkzeuge

Lösungen Aufgaben zur Personalplanung (1)

1) Erläutern Sie die Zielsetzung der Personalplanung

Personalplanung ist im eigentlichen Sinne eine Folgeplanung, die dann in Erscheinung tritt, wenn im Unternehmen z.B. durch das Ausscheiden eines Mitarbeiters ein Bedarf an Neubesetzung eintritt. **Global** jedoch ist sie darauf ausgerichtet,

- für künftige Aufgaben
- das erforderliche Personal
- mit den erforderlichen Qualifikationen
- in der erforderlichen Anzahl
- zum richtigen Zeitpunkt
- am richtigen Ort bereitzustellen.

Aus diesem Leitsatz für die Personalplanung lassen sich für die von der Planung betroffenen **Gruppen** folgende **Ziele** zuordnen:

Unternehmen:

- Vermeidung von Engpässen und Überkapazität
- Abkopplung vom externen Arbeitsmarkt bei qualifizierten Fachkräften (interne Stellenausschreibung)
- besseres Personalimage

Mitarbeitern:

- Arbeitsplatz sicherer gestalten
- verbesserte individuelle Chancen und Entwicklungsmöglichkeiten
- Einsatz nach Wunsch und Eignung
- Motivation

Gesellschaft:

- Entlastung des externen Arbeitsmarktes besonders im Bereich der Querschnittsqualifikationen
- (dadurch Schonung öffentlicher Kassen)

2) Geben Sie eine Übersicht über die internen und externen Einflußgrößen der Personalplanung

Wesentliche **interne Einflußgrößen** auf die Personalplanung sind besonders die Planungen anderer Bereiche auf die eingegangen werden muß. Neben der Höhe der Personalkosten sind hier die unternehmerischen Strukturdaten, Fehlzeiten und die Mitarbeiterfluktuation zu nennen.

Bei der Personalplanung rückt der zeitliche Horizont ins Blickfeld, da besonders die im Unternehmen benötigte Qualifikation zu beachten ist.

Externe Einflußgrößen der Personalplanung sind z.B. die demographische Entwicklung der Bevölkerung, gesamtgesellschaftliche und gesamtwirtschaftliche Entwicklungen, rechtliche Regelungen und technische Änderungen, wie auch die Situation am Arbeitsmarkt.

Managementmethoden und Werkzeuge

3) Welche Schlüsse ziehen Sie aus den Strukturdaten?

Unternehmerische Strukturdaten der Planung sind Personalbestand, die Alterstruktur der Belegschaft, die Dauer der Betriebszugehörigkeit wie auch die Qualifikationsstruktur der Beschäftigten. Strukturdaten ermöglichen eine nach außen gerichtete Unternehmensbetrachtung und die Positionierung im Wettbewerb. Am Personalstand läßt sich ein Vergleich zu anderen Wettbewerbern ableiten, z.B. wieviel Umsatz mit welcher Mitarbeiteranzahl erzielt wurde. Auf Basis der Alterstruktur läßt sich der zukünftige Handlungsbedarf ableiten, den ein hoher Anteil älterer und kurz vor der Pensionierung stehender Mitarbeiter zeigt an, das hier dringend Nachwuchsförderung und Ersatzbeschaffung ansteht. Die Qualifikationsstruktur gibt Aufschluß über den Anteil von angelegerten, ausgebildetem Personal und dem Anteil der vorhandenen Fach- und Führungskräfte. Die Dauer der durchschnittlichen Betriebszugehörigkeit könnte ein Beleg für Beharrung und mangelnde Flexibilität der Belegschaft darstellen, aber positiv auch dafür angesehen werden, dass das Betriebsklima in Ordnung ist und die Mitarbeiter sich im Unternehmen wohl fühlen.

4) Strukturieren Sie Fehlzeiten

Fehlzeiten werden definiert als die **Zeiten, in denen der Mitarbeiter im Rahmen der Aufgabenstellung nicht im Unternehmen ist**. Hier ist zwischen den Fehlzeiten zu unterscheiden, auf die unmittelbar Einfluß genommen werden kann und Fehlzeiten, auf die der Betrieb keinen Einfluß hat, nicht unmittelbar beeinflussen kann.

Unmittelbare beeinflussbare Fehlzeiten sind Urlaub, Qualifizierung, Bildungsurlaub und Erholungskuren. Hier kann der Betrieb genehmigen oder erst zu einem späteren Zeitpunkt seine Einwilligung erteilen.

Nicht unmittelbar beeinflussen kann der Betrieb Unfälle, Krankheit, Reha-Kuren, Mutterschutz und Sonderurlaub. Dies sind plötzlich auftretende Ereignisse, die sich einer Genehmigung entziehen oder gesetzlichen Regelungen entspringen, denen der Betrieb unterworfen ist.

5) Erläutern Sie die verschiedenen Formen der Fluktuation.

Als Fluktuation werden die Personalabgänge des Unternehmens bezeichnet. Die Kenngröße läßt sich in die Gesamtluktuation (alle Abgänge), Teilfluktuation (zu ersetzende Abgänge) und arbeitnehmerseitige Fluktuation (Abgänge die von Arbeitnehmerseite initiiert wurden) gliedern. Die Kenngrößen werden jeweils mal 100 gemessen an der Gesamtbelegschaft ermittelt.

Gesamtluktuation: $\text{alle Abgänge} * 100 / \text{Gesamtbelegschaft}$

Teilfluktuation: $\text{zu ersetzende Abgänge} * 100 / \text{Gesamtbelegschaft}$

arbeitnehmerseitige Fluktuation: $\text{arbeitnehmerseitige Abgänge} * 100 / \text{Gesamtbelegschaft}$

6) Welche Forderungen ziehen Sie aus den Fehlzeiten und der Fluktuation.

Fehlzeiten zwingen die Personalplanung zu kurzfristigen Einsatzplanung, damit z.B. an der Warenhauskasse oder dem Fließband nicht zum Stillstand kommt. Fluktuation zwingt zur rechtzeitigen Planung, wobei hier ein gewisser Vorlauf vorhanden ist. Hohe Fehlzeiten und Fluktuationsquoten sind ein Indiz dafür das es im Unternehmen nicht rund läuft, Mitarbeiter unzufrieden sind, Arbeitsbedingungen nicht stimmen oder der Führungsstil.

Managementmethoden und Werkzeuge

7) **Geben Sie eine Übersicht über die Hilfsmittel der Personalplanung.**

Personalplanung erfolgt über:

- Stellenpläne
- Stellenbesetzungspläne
- Stellenbeschreibungen
- Personalakte
- Beurteilungen
- Profilvergleiche
- Nachfolge- und Laufbahnplanung
- Personalstatistiken
- Entgeltstatistiken
- Sozialstatistiken

Managementmethoden und Werkzeuge

Lösungen Aufgaben Personalplanung (3)

Nehmen Sie Stellung zu folgenden Aussagen (mit Begründung !)

a) Bei der Gesamtfuktuatation werden alle Abgänge, die wieder ersetzt werden, berücksichtigt.

Die Aussage ist falsch. Abgänge die wieder besetzt werden müssen, bezeichnet man als Teilfuktuatation. Die Gesamtfuktuatation misst alle betriebliche Abgänge, die durch Kündigung, Pensionierung, Dauerkrankheit, Elternurlaub, längerfristige Qualifikationen oder Auslandsentsendungen entstehen.

b) Zur arbeitnehmerseitigen Fluktuatation gehören auch die durch den Arbeitnehmer initiierten Aufhebungsverträge.

Die Aussage stimmt. Sofern Arbeitnehmer von sich aus das Unternehmen durch Kündigung unter Wahrung der Kündigungsfrist oder per Aufhebungsvertrag verlassen, um eine Kündigungsfrist zu verkürzen, zählen diese Abgänge zur arbeitnehmerseitigen Fluktuatation.

c) Das Abgangsinterview wird mit allen abgehenden Mitarbeitern geführt.

In der Regel nicht, das Abgangsinterview sollte jedoch mit allen Mitarbeitern geführt werden, damit die Personalabteilung die Gründe des Abgangs kennen lernt und für die Zukunft darauf reagieren kann. Andere attraktviere Arbeitgeber (höhrere Löhne, Aufstiegschancen) oder der Führungstil im Unternehmen als Kündigungsgründe stellen langfristig das eigene Unternehmen in Frage.

d) Zu den Strukturdaten gehört auch die Dauer der Belegschaftszugehörigkeit.

Die Aussage stimmt. Ein hohe Dauer kann positiv und negativ interpretiert werden. In Zeiten der Krise neigen Arbeitnehmer weniger zum Wechseln des Arbeitgebers, sind auf einen sicheren Arbeitsplatz bedacht und weniger bereit Risiken einzugehen.

e) Zu den unmittelbar beeinflufsbaren Fehlzeiten gehören Qualifizierung, Bildungsurlaub und Reha-Kuren.

Reha-Kuren gehören zu den nicht unmittelbar beeinflussbaren Fehlzeiten, denn Sie werden über den Rentenversicherungsträger meist nach Unfall oder längerer Krankheit genehmigt und terminiert.

f) Zu den nicht unmittelbar beeinflufsbaren Fehlzeiten gehören Sonderurlaub und Krankheit.

Die Aussage stimmt. Sonderurlaub im Falle von Beerdigungen, Umzug oder auch Krankheit sind plötzlich auftretende Ereignisse, auf die der Betrieb keinen Einfluß hat.

g) Fehlzeiten, Fluktuatation und rechtliche Veränderungen sind interene Einflußgrößen der Personalplanung.

Rechtliche Veränderungen sind externe Einflußgrößen, ihnen unterliegt der Betrieb.

h) Zu den externen Einflußgrößen der Personalplanung zählen die Situation am Arbeitsmarkt und die demographische Entwicklung.

Die Aussage ist richtig. Auf die Bevölkerungsentwicklung und die Veränderungen am Arbeitsmarkt hat der Betrieb keinen Einfluß.

Managementmethoden und Werkzeuge

i) Der Name des Stelleninhabers gehört in jede Stellenbeschreibung

Die Aussage ist falsch, die Stellenbeschreibung ist unabhängig vom Stelleninhaber. Sie stellt eine Tätigkeits- oder Aufgabenbeschreibung dar.

j) Stellenpläne sind eine Auflistung aller Stellen

Die Aussage stimmt, den Stellenpläne beinhalten alle besetzten und unbesetzten Stellen eines Unternehmens.

k) Enthält der Stellenbesetzungsplan die Einstufungen K4 und K5, kann sich der Mitarbeiter seine Einstufung aussuchen.

Nein, der MA kann sich die Einstufung nicht aussuchen. Wurde ein MA bisher jedoch nach K5 bezahlt und auf einer mit K4 dotierten Stelle eingesetzt, behält er seine ursprüngliche Eingruppierung. Beide Eingruppierungsmerkmale werden im Stellenbesetzungsplan für diese Stelle aufgeführt.

l) Die aktive Stellenvertretung regelt, wer den Stelleninhaber vertritt.

Nein, die aktive Stellenvertretung regelt, wen der Stelleninhaber vertritt.

m) Die Stellenbeschreibung ist u.a. Vorgabe für Beurteilungen.

Die in der Stellenbeschreibung definierten Haupt- und Sonderaufgaben werden zur Erledigung vom Stelleninhaber erwartet. Seine Leistung wird an der Aufgabenerfüllung gemessen, deshalb können Stellenbeschreibungen als Grundlage einer Bewertung herangezogen werden.

n) Die Sachakte ist Teil der Personalakte

Die Sachakte ist kein Teil der Personalakte. Sie gliedert sich nach Fachgesichtspunkten und umfaßt alle Mitarbeiter des Bereichs. Die Personalakte ist eine individuelle Akte.

o) Die Personalakte ist die Sammlung aller Unterlagen für einen Mitarbeiter

Sie stellt eine Sammlung aller relevanten Unterlagen des Mitarbeiters dar. Z.B. werden monatliche Lohn- und Gehaltsabrechnungen dort nicht aufbewahrt. Inhalte könnten Bewerbungsunterlagen, Auswahlunterlagen, Verträge

p) Schattenakten sind nicht zulässig.

Schattenakten sind nicht zulässig, schon gar nicht als Bestandteile in der Personalakte.

q) Der Betriebsrat darf nur mit Vollmacht des Mitarbeiters allein in dessen Personalakte schauen

Die Aussage stimmt. Nur mit Vollmacht des Mitarbeiters kann der Betriebsrat die Personalakte einsehen. Die Einzelvollmacht wird der Personalakte hinzugefügt.

r) Die Laufbahnplanung geht von der vakanten Stelle aus.

Die Laufbahnplanung betrifft den einzelnen Mitarbeiter mit seinem **Potential**, keine vakanten Stellen des Unternehmens.

Managementmethoden und Werkzeuge

Aufgaben zur Personalplanung (2a)

1. Beschreiben Sie die Bereiche der Personalplanung und zeigen sie deren Zusammenhang auf.

Die Personalplanung setzt sich aus

- Personalbedarfsplanung
- Personalbeschaffungsplanung
- Personalabbauplanung
- Personalentwicklungsplanung
- Personaleinsatzplanung und
- Personalkostenplanung zusammen.

Die **Personalbedarfsplanung** ermittelt wieviele und welche Stellen aus den Bereichen benötigt werden und wieviele und welche Mitarbeiter am Ende der Planungsperiode zur Verfügung stehen. Aus der sich ergebenden Differenz wird bei bestehender Überdeckung die **Personalbeschaffungsplanung** ausgelöst und die Frage gelöst, wie Personal beschafft werden soll und nach welchen Kriterien eine Auswahl getroffen werden soll. Wird dagegen ein Überhang durch die Personalbedarfsplanung festgestellt, wird die **Personalabbauplanung** vorangetrieben, d.h. die Frage gelöst, mit welchen Instrumenten überzähliges Personal abgebaut werden soll. Dies könnte z.B. bei Werksschließung oder Verlagerung der Fall sein. Hier sind dann der sozialverträgliche Personalabbau mit dem Betriebsrat zu verhandeln, als Interessenausgleich oder als Sozialplan.

Ist der MA im Unternehmen angekommen gilt es Stellenanforderungen und Mitarbeiterqualifikationen in Einklang zu bringen, d.h. es wird geklärt, ob noch zusätzliche Qualifikationen benötigt werden. Hier greift die **Personalentwicklungsplanung**, z.b. in Form eines Einarbeitungsplanes oder der Organisation zusätzlicher Qualifizierungsmaßnahmen.

Durch die **Personaleinsatzplanung** wird kurz- und mittelfristig geplant, wie der Arbeitsanfall durch das vorhandene Personal erledigt werden kann, kurzfristig zur Aufrechterhaltung der Betriebsbereitschaft, mittelfristig durch die Zuordnung von Stellen und Mitarbeitern. Langfristig soll die Personaleinsatzplanung auf die Gestaltung der Arbeit Einfluß nehmen und diese den Menschen anpassen. Im letzten Schritt steht die **Personalkostenplanung** und damit die Frage, welche Kosten entstehen und wie diese im Unternehmen verteilt werden. Sollen Kosten eingespart werden, betrifft dies zumeist den Bereich der Personalentwicklung in dem weniger Schulungen stattfinden. Allein schon durch die Budgetierung der Personalkosten für eine Abteilung greift die Personalkostenplanung in Personalplanungen der Abteilungen ein.

2. Nennen Sie die Inhalte einer Stellenbeschreibung.

Organisatorisch: Bezeichnung der Stelle, Bezeichnung der Position, Einordnung (Bereich, Abteilung, Vorgesetzter), aktive und passive Stellevertretung, Vollmachten und Befugnisse, Stellenumfang und Einstufung

Ziele: Stellenziele werden definiert, wenn Aufgaben nicht genau beschrieben werden können (globale Ziele).

Aufgaben: Haupt- und Sonderaufgaben

sonstiges: besondere Anforderungen der Stelle

3. Wo liegen wesentliche Anwendungsgebiete der Stellenbeschreibung?

Managementmethoden und Werkzeuge

Stellenbeschreibungen werden benötigt um Aufgaben und Kompetenzen klar voneinander abzugrenzen. Sie sind Grundlage der Personalbeschaffung, Personalauswahl und Personalentwicklung, Grundlage für die Einstufung von Mitarbeitern und dienen dem Unternehmen als Grundlage bei der Zertifizierung.

4. a) Unterscheiden sie zwischen Stellenplan und Stellenbesetzungsplan,

Der **Stellenplan** beinhaltet alle im Unternehmen besetzten und unbesetzten Stellen. Er enthält die Eingruppierung der Stelle und die damit verbundenen Vollmachten. Er ist unabhängig vom Inhaber der Stelle.

Beim **Stellenbesetzungsplan** wird der Stelleninhaber der Stelle zugeordnet. Er enthält den Namen des MA, seine Personalnummer, sein Geburtsdatum und sein Eintrittsdatum ins Unternehmen.

b) Unterscheiden Sie zwischen Nachfolge- und Laufbahnplanung.

Nachfolgepläne regeln die Vakanz einer **Stelle**, die in absehbarer Zeit neu zu besetzen ist. Häufig wird die mittel- und langfristige Nachfolge darin geregelt, so daß gezielt Personalentwicklungsmaßnahmen eingeleitet werden können.

Die **Laufbahnplanung** geht vom Mitarbeiter und seinem vorhandenen **Potential** aus. Für den Mitarbeiter werden dabei Stellen aufgeführt, die er im Rahmen seiner Entwicklung im Unternehmen in den nächsten Jahren bekleiden sollte.

5. Beschreiben Sie verschiedene Gebiete der Personalstatistik.

Die Personalstatistik setzt sich aus der **Strukturdatenstatistik** (Qualifikationen, Betriebszugehörigkeit, Altersstruktur), der **Bewegungsstatistik** (Fluktuation), der **An- und Abwesenheitsstatistik** (Fehlzeiten), der **Entgeltstatistik** (Lohnstückkosten, Arbeitsstundenkosten) und der **Sozialstatistik** (soziale Leistungen, Gesundheitsfürsorge, Kosten, Anzahl durchgef. Veranstaltungen, Verpflegung, Fahrtkosten, etc) zusammen. Personalstatistiken sind Grundlagen der Personalplanung. Insgesamt dient die Personalstatistik intern der Erfüllung der Aufgaben der Personalplanung, extern z.B. dem Vergleich mit den Wettbewerbern.

Managementmethoden und Werkzeuge

Personalplanung (4)

a) Die Kennzahlenmethode eignet sich vor allem für Arbeiten mit schwer erfassbaren Zeiten.

Die Aussage ist falsch, gerade die Messbarkeit von Arbeit ist die Voraussetzung einer Kennzahlenbildung.

b) Die voraussichtlichen Personalzugänge werden bei der Berechnung des fortgeschriebenen Personalbestands berücksichtigt.

Voraussichtliche Zugänge werden nicht berücksichtigt und fließen nicht in den fortgeschriebenen Personalbestand ein. Sie resultieren aus Beschaffungsvorgängen, die als Ergebnis der Bedarfsplanung erst ausgelöst werden würden.

c) Der Bruttopersonalbedarf zeigt die Über- oder Unterdeckung, die durch Abbau oder Beschaffung ausgeglichen werden muß.

Der Bruttopersonalbedarf bezieht sich auf die im Unternehmen geplanten Stellen, die zu besetzen sind. Der Nettopersonalbedarf kann eine Unter- oder Überdeckung ergeben, der durch Beschaffung oder Abbau ausgeglichen werden muß.

d) Die voraussichtlichen Personalabgänge werden bei der Berechnung des Nettobedarfs nicht berücksichtigt.

Auch die erwarteten Personalabgänge werden bei der Berechnung des Nettobedarfs berücksichtigt, da sie in den fortgeschriebenen Personalbestand einfließen.

e) Der Mehrbedarf sind neue Stellen, die aber zu keiner Vergrößerung der Kapazität führen.

Die Aussage stimmt, denn die Umwandlung von Vollzeit in Teilzeitstellen macht zwar einen Mehrbedarf notwendig, erhöht jedoch nicht die Kapazität.

f) Ersatzbedarf kann durch Pensionierungen entstehen.

Das dauerhafte Ausscheiden von Mitarbeitern macht einen Ersatz notwendig. Die Aussage ist richtig.

g) Die vorübergehende Urlaubsvertretung ist Neubedarf.

Neubedarf ist per Definition eine neue Stelle, die der Kapazitätserweiterung dient. Eine Urlaubsvertretung stellt einen Zusatzbedarf dar, da nur vorübergehend die Stelle neu besetzt wird.

h) Bei Minderbedarf ist der fortgeschriebene Personalstand kleiner als der Bruttopersonalbedarf.

Minderbedarf bezeichnet einen Personalüberhang innerhalb der Personalplanung. Nur wenn der fortgeschriebene Personalstand größer als der Bruttopersonalbedarf ist, entsteht ein Personalüberhang.

Managementmethoden und Werkzeuge

Personalplanung (5)

3: Sie bereiten das Instrumentarium der Personalbedarfsplanung vor.

a) Erläutern Sie 4 Personalbedarfsarten und nennen Sie jeweils 1 Beispiel.

Neubedarf: neue Stelle mit Kapazitätserweiterung (z.B. neue Filiale wird eingerichtet)

Mehrbedarf: neue Stelle ohne Kapazitätserweiterung (Z.B. Umwandlung von Vollzeitstellen in Teilzeitstellen)

Zusatzbedarf: Eine Stelle wird nur vorübergehend besetzt bis der alte Stelleninhaber zurückkommt, z.B. im Falle der Elternzeit.

Ersatzbedarf: Eine vakante Stelle wird wieder besetzt. Kündigung oder Pensionierung könnten Gründe dafür sein.

Minderbedarf: Personalüberhang ?

b) Errechnen Sie den Nettopersonalbedarf auf folgenden Daten und kommentieren Sie das Ergebnis:

– Stellenbestand	500
– neue Stellen	30
– entfallende Stellen	20
– Personalbestand	490
– feststehende Personalzugänge	30
– voraussichtliche Personalzugänge	40 (keine Berücksichtigung, Ersatz steht noch aus und benötigt eine beidseitige Willenserklärung)
– erwartete Abgänge	60 (werden berücksichtigt, da nur eine einseitige Willenserklärung vorliegt, ohne Zutun des Unternehmens)

- **Bedarfsplanungsschema (quantitativer Ansatz)**

(1) Zahl der Stellen	31.12.2014	500
(2) - entfallende Stellen bis	31.12.2015	20
(3) + hinzukommende Stellen bis	31.12.2015	30
(4) = Bruttopersonalbedarf	31.12.2015	510
(5) Zahl der Mitarbeiter	31.12.2014	490
(6) - bekannte u. erwartete Abgänge	31.12.2015	60
(7) + feststehende Zugänge	31.12.2015	30
(8) = fortgeschriebener Personalbestand 31.12.2015		460

Bruttopersonalbedarf	31.12.2015	510
- fortgeschriebener Personalbestand 31.12.2015		460
= Nettopersonalbedarf	31.12.2015	50

Beim Nettobedarf wurde ein Personalbestand von 50 festgestellt. Da der Bruttopersonalbedarf größer ist, als der fortgeschriebene Personalbestand, besteht eine Unterdeckung für die Planungsperiode und damit Personalbedarf.

Managementmethoden und Werkzeuge

Lösung „Internationale Kolonie“

Haus	1	3	3	4	5
Nationalität	Norweger (2)	Russe	Engländer	Japaner	Spanier
Hausfarbe	Gelb (7)	Blau (3)	Rot (6)	Grün (4)	weiß
Getränk	Wasser	Tee (9)	Milch (1)	Kaffee (5)	O-Saft (10)
Tabakwaren	Chesterfield	Player	Reval	Camel (11)	Zigarren
Tier	Katze (10)	Pferd (8)	Bienen (13)	Zebra	Hund (12)

1. Schritt: Tabelle mit 5 Häusern und links der Kriterien
2. Schritt: Zuordnung aller feststehenden Kriterien (schwarz)
3. Schritt: Arbeiten mit Annahmen und in den leeren Feldern eintragen
4. Schritt: In noch offen Felder Lösungen eintragen

Managementmethoden und Werkzeuge

Lösungen Aufgaben zur Entlohnung (1)

Aufgabe 1: Erläutern Sie die Bereiche der Lohngerechtigkeit.

Da Lohngerechtigkeit immer nur relativ zu sehen ist und eine objektive Lohngerechtigkeit nur annäherungsweise erreicht werden kann wurden Kriterien für eine Lohngerechtigkeit entwickelt. Die **Anforderungsgerechtigkeit** versucht den Schwierigkeitsgrad der Arbeit zu bewerten und eine entsprechende Eingruppierung der Stelle zu regeln. Die **Leistungsgerechtigkeit** stellt die persönliche Leistung des MA in die Betrachtung und versucht durch Leistungszulagen oder Leistungslohn dem gerecht zu werden. Die **Bedingungsgerechtigkeit** versucht die Arbeitsbedingungen bei der Lohnfindung zu berücksichtigen, z.B. in Form von Erschwerniszulagen. Die **Sozialgerechtigkeit** versucht weiche Faktoren wie Alter des Mitarbeiters, seinen Familienstand oder seine Betriebszugehörigkeit in Form von Zulagen bei der Lohnfindung zu berücksichtigen.

Aufgabe 3: Welche Voraussetzungen müssen für Akkordlohn vorliegen?

Die **Arbeitsgeschwindigkeit** muss vom Mitarbeiter unmittelbar beeinflussbar sein, die Arbeit muß **Akkordfähig** sein, d.h. der Arbeitsvorgang muss sich gleichartig und regelmäßig wiederholbar sein. Die **Akkordreife** muß vorhandensein, d.h. Die Arbeit muss bestgestaltet sein und vom MA nach entsprechender Übung beherrschbar.

Aufgabe 4: Unterscheiden Sie zwischen Geld- (Stückakkord) und Zeitakkord.

Beim **Geld- bzw Stückakkord** wird für jedes Arbeitsstück ein bestimmter Geldbetrag vorgegeben.

Berechnung: Akkordrichtsatz / Leistung pro Stunde (Anzahl der Arbeitsstücke)

Beim **Zeitakkord** wird die Leistung durch die Vorgabe einer bestimmten Zeit für die Herstellung eines Arbeitsstücks berechnet. Durch Arbeitsbeobachtung wird für die Herstellung eines Arbeitsstücks eine bestimmte Zeit ermittelt, die ein geübter Mitarbeiter über einen längeren Zeitraum normalerweise dazu benötigt (Normalzeit, Normalminuten). In einem zweiten Schritt wird der tarifliche Akkordrichtsatz durch 60 dividiert, um den Minutenfaktor zu erhalten, den Betrag pro Minute. In einem dritten Schritt werden Vorgabezeit, Minutenfaktor und Leistungsmenge miteinander multipliziert um die Lohnhöhe zu ermitteln.

Berechnung: Normalminuten * Minutenfaktor (=Akkordrichtsatz / 60) * Leistungsmenge

Aufgabe 5: Nennen Sie verschiedene Anwendungsbereiche des Prämienlohns im Industriebetrieb. Nenne jsie dazu auch die jeweilige Prämienart.

Prämienlohn läßt sich als Anreizsystem in unterschiedlichsten betrieblichen Feldern einsetzen, überall dort, wo auf das Verhalten des MA und auf seine Leistung durch ein Anreizsystem Einfluß genommen werden soll.

In der **Verwaltung** könnte durch **Ersparnisprämien** zum Einsatz kommen, in der **Produktion** z.B. durch **Mengen-, Zeit- oder Güteprämien**. Im **Verkauf** könnte eine **Umsatz- oder Abschlußprämie** zum Einsatz kommen.

Aufgabe 6: Nennen Sie die Vor- und Nachteile der Prämientlohnung

Vorteile: Belohnung sorgfältiger Arbeit, einer geringen Fluktuation, positive Arbeitsergebnisse

Nachteile: aufwändige Berechnung, schwieriger Verteilungsschlüssel.

Der Verteilungsschlüssel muß nachvollziehbar und überprüfbar sein und die Höhe der Prämie Anreiz genug.