Fragenpool zum Fach
Human Recources

Stand: September 2009

Grundlage ist das Buch zur Lehrveranstaltung von
Klaus Olfert, Personalwirtschaft, 13. Aufl., Ludwigshafen 2008

Aus diesem Pool werden für meinen Fragenteil sechs Fragen ausgewählt. Die andere Hälfte der Prüfung erfolgt durch Herrn Averkamp.

A. Grundlagen

08 Geben Sie einen Überblick über die einzelnen Aufgaben der Personalwirtschaft!

Aufgaben der Personalwirtschaft:

- Personalplanung: Sie ist die gedankliche Vorwegnahme des zukünftigen Personalgeschehens im Unternehmen

- Personalbeschaffung: Sie befasst sich mit der Bereitstellung der für das Unternehmen erforderlichen Arbeitskräfte in qualitativer, quantitativer sowie zeitlicher Hinsicht und umfasst Personalanforderung, Beschaffungswege, Bewerbung, Auswahl, Vorstellungsgespräche, Arbeitsverträge

- Personaleinsatz: Er beginnt mit der Aufnahme der Tätigkeit eines Mitarbeiters im Unternehmen und endet mit seinem Ausscheiden aus dem Unternehmen. Durch ihn sollen bestmögliche Leistungsergebnisse erzielt, die Zufriedenheit der Mitarbeiter gefördert und die Kosten minimiert werden. Der Personaleinsatz umfasst Einführung und Einarbeitung der Mitarbeiter, Arbeitsinhalt, Arbeitsort und Arbeitszeit.

- Personalführung: Sie dient dazu, die Unternehmensziele und grundlegende Strategien bzw. Entscheidungen in den hierarchischen Ebenen durch die Vorgesetzten umzusetzen. Dazu gibt es **Führungsmittel** (z.B. Information, Kommunikation, Delegation) **Führungstechniken** („Management-by-Techniken), **Führungsstile** (autoritär, kooperativ) => das Ergebnis ist der **Führungserfolg**

- Personalentlohnung: Bei der Personalentlohnung geht es insbesondere um die Lohnfindung (anforderungs-, qualifikations-, leistungs-, qualitäts-, markt-, oder sozialbezogen) Entgelt (Zeit-, Akkord-, Prämien- und Pensumlohn) und Personalkosten (bestehend aus Personalbasiskosten und Personalzusatzkosten)

- Personalentwicklung: Sie ist die Gesamtheit der Maßnahmen zur Verbesserung der Mitarbeiterqualifikation (Mitarbeiterförderung => Ausbildung, Fortbildung, Umschulung)

- Personalfreistellung: interne Personalfreistellung (ohne Personalabbau => Abbau von Mehrarbeit, Einführung von Kurzarbeit, Versetzung oder Änderungskündigung)

- Personalverwaltung: Aufgaben und Durchführung der Personalverwaltung, Instrumente (Personalakte, Personalkartei, Personalhandbuch), Personalinformationssysteme (Verbesserung der administrativen und dispositiven Tätigkeiten der Personalabteilung), Personalrechnungswesen (quantitative Dokumentation der Personalarbeit und deren Auswirkungen)

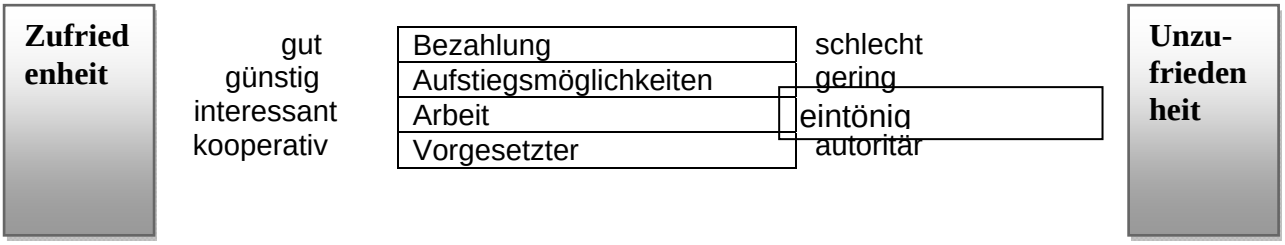
- Personalpolitik: Sie umfasst alle Grundsätze und Entscheidungen, die sich auf die **wechselseitigen Beziehungen** zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, zwischen Mitarbeitern untereinander und zwischen den Mitarbeitern und ihrer Arbeit beziehen.

- Personalorganisation: Organisation der Personalabteilung (Gliederung, Eingliederung, Ausrichtung, Hilfsmittel)

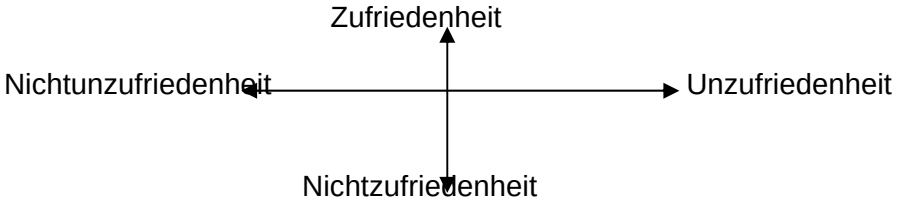
- Personalcontrolling: verbindet den Prozess der Planung, Kontrolle und Steuerung mit der Informationsversorgung (Nutzung von Personal-Portfolios, die Ausdruck des personellen Leistungspotenzials eines Unternehmens sind)

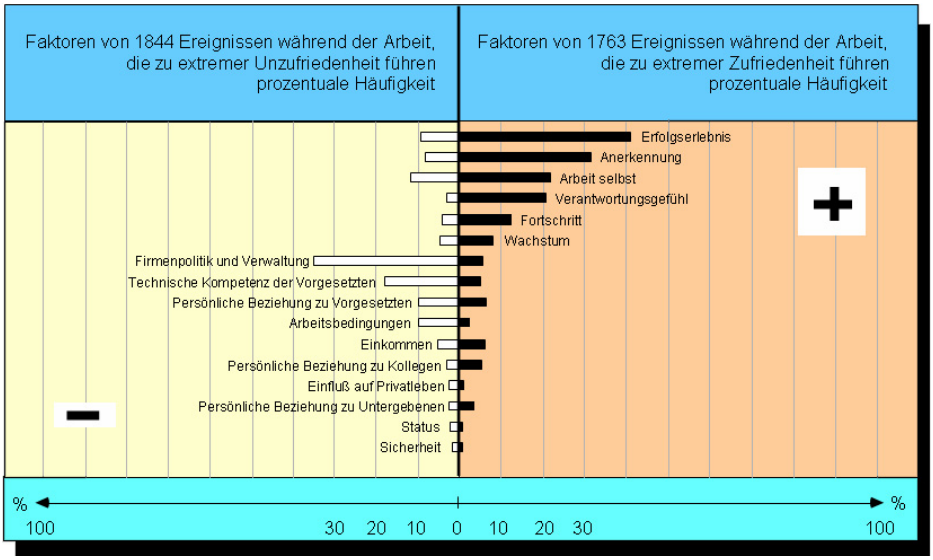
23 Erläutern Sie die Zwei-Faktoren-Theorie!

Der Human-Relationsansatz geht davon aus, dass die Zufriedenheit und die Unzufriedenheit der MA die beiden Extrempunkte sind.



Herzberg kommt zu dem Ergebnis, dass die Arbeitszufriedenheit oder Arbeitsunzufriedenheit zwei unterschiedliche Dimensionen besitzt.





Er führt das darauf zurück, dass zwei unterschiedliche Faktoren gegeben sind:

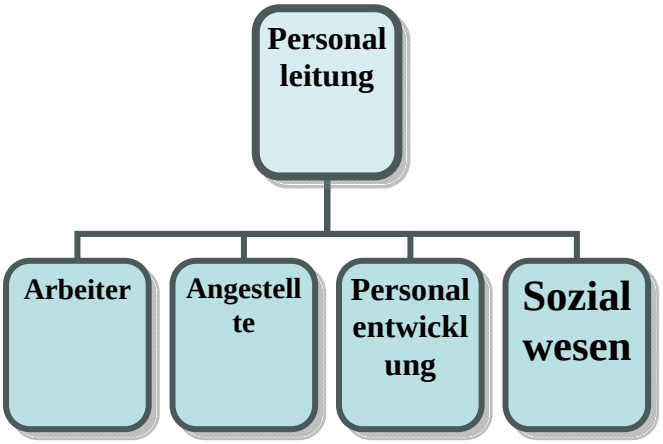
- **Motivatoren** als Faktoren, die in direktem Zusammenhang mit der Arbeitsaufgabe des MA stehen z.B. Anerkennung, Aufstieg, Arbeitserledigung, Erfolg.
- **Hygienefaktoren** als Faktoren, die in keinem direktem Zusammenhang mit der Arbeitsaufgabe stehen, z.B. Entlohnung, Vorgesetztenfähigkeiten, Kollegenbeziehungen, Vorgesetztenverhältnis.

Herzberg leitet für diese zwei Faktoren verschiedene **Wirkungen** ab:

- Fehlen Hygienefaktoren, so ergibt sich Unzufriedenheit.
- Durch das Vorhandensein von Motivatoren kann das Fehlen von Hygienefaktoren nur teilweise und unvollständig ausgeglichen werden
- Sind Hygienefaktoren vorhanden, wird das als Selbstverständlichkeit betrachtet. Von ihnen geht keine Motivationswirkung aus.
- Durch Motivatoren kann bei Vorliegen der Hygienefaktoren eine positive Wirkung erreicht werden.

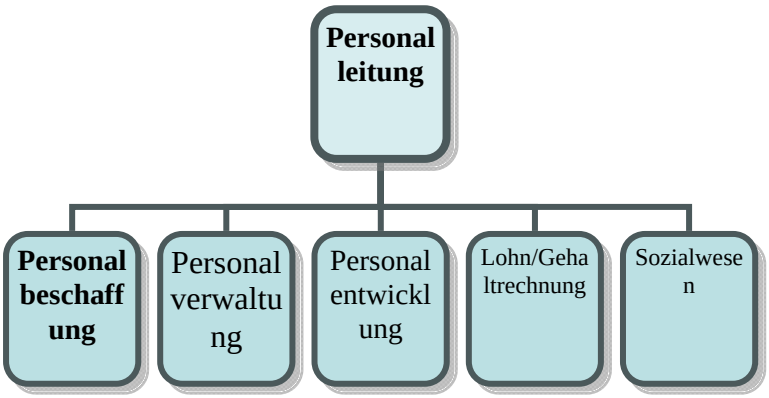
32 Welche Gliederungen der Personalstellen können bei mittleren Unternehmen vorgenommen werden?

- **Mitarbeiterbezogene Organisation**, die früher nach Arbeitern, Angestellten und gegebenenfalls Auszubildenden unterteilt wurde.



Da die Unterschiede zwischen Arbeitern und Angestellten in den letzten Jahren insbesondere unter arbeitsrechtlichen Gesichtspunkten immer geringer geworden sind, bietet sich diese Gestaltungsweise heute vielfach nicht mehr an.

- **Aufgabenbezogene Organisation,** die sich wegen deutlich erweiterter und komplexer personalwirtschaftlicher Aufgaben empfehlen kann.



36 Wie ist die Eingliederung der Personalabteilung in Großunternehmen möglich?

- Eingliederung als Stabstelle empfiehlt sich aus folgenden Gründen nicht: die überwiegenden Aufgaben des Personalwesens sind keine Stabs-, sondern Linienaufgaben; Umfassende Bereiche wie das Personalwesen in einem Großunternehmen besitzen nicht den Charakter einer Stabstelle
- Bei Matrix- und der Tensororganisation kommt eine Zentralabeteilung „Personal“ hinzu, deren Aufgaben die Personalpolitik, die Sozialpolitik und die Koordination der Personalabteilungen ist

45 Was versteht man unter Personalcontrolling?

Personalcontrolling verbindet den Prozess der Planung, Kontrolle und Steuerung mit der Informationsversorgung in der Personalwirtschaft. Es bezieht sich auf alle Teilbereiche der Personalwirtschaft und kann nach seiner Ausrichtung sein:

- **Strategisches** Personalcontrolling, das langfristig ausgerichtet ist
- **Taktisches** Personalcontrolling, das mittelfristig erfolgt
- **Operatives** Personalcontrolling, das kurzfristiger Natur ist

Es gibt folgende Ebenen:

- Ziel-Ebene des Effektivitäts-Controlling
- Resultat-Ebene des Effizienz-Controlling
- Kosten-Ebene des Kosten-Controlling

B. Personalplanung

30 Nennen Sie die Methoden, mit denen der Personalbedarf quantitativ ermittelt werden kann!

Quantitative Bedarfsermittlung

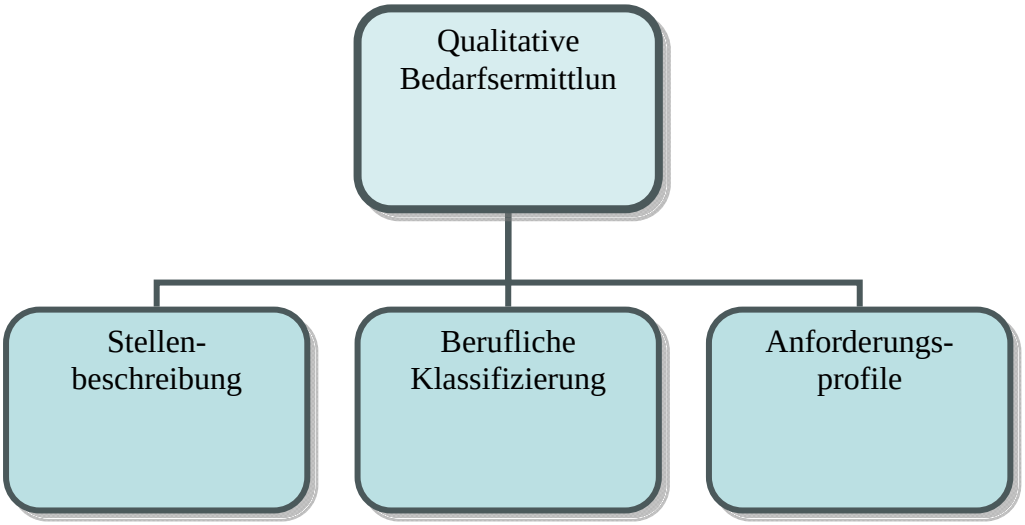
- Organisatorische Methode: Stellenmethode, Stellenbesetzungsmethode, Stellenbedarfsplan

- Prognosemethoden: Schätzmethode, globale Bedarfsprognose, Kennzahlenmethode, Personalbemessungsmethode
- Sonstige Methoden: Direktionsmethode, monetäre Methode

49 Wie geht die qualitative Ermittlung des Personalbedarfes vor sich?

Es müssen die Arbeitsanforderungen als die von den Mitarbeitern erwarteten Kenntnisse, Fertigkeiten und Erfahrungen einbezogen werden, damit sie die Arbeitsaufgaben bewältigen können. Der qualitative Personalbedarf wird aus den Aufgaben hergeleitet, welche die MA zu erfüllen haben. Die ihnen übertragenen Aufgaben stellen Anforderungen dar. Mit organisatorischen und/oder technischen Veränderungen wandelt sich i.d.R. auch die Arbeitsinhalte, was zu veränderten Aufgaben und damit zu einem veränderten Personalbedarf führt.

Um die Personalbedarfsplanung rationell zu bewirken, sollte sie sich bei der qualitativen Bedarfsermittlung geeigneter organisatorischer Hilfsmittel bedienen, z.B.



53 Welche Bedeutung haben Stellenbeschreibungen für die qualitative Ermittlung des Personalbedarfes?

Stellenbeschreibungen sind die formularisierten Ausweise aller wesentlichen Merkmale von Stellen. Sie werden unabhängig von bestimmten Personen erstellt, enthalten also keine Daten von Stelleninhabern und werden auch als Tätigkeitsbeschreibungen, Pflichtenhefte, Job descriptions oder Arbeitsplatzbeschreibungen bezeichnet.

Typische Strukturen und Inhalte von Stellenbeschreibungen sind:

- Stellenbezeichnung
- Stelleneinordnung
- Stellenaufgaben
- Stellenziele
- Stellenbefugnisse
- Stellenverantwortung
- Stellenanforderung

Für die Ermittlung des qualitativen Personalbedarfs stellen die Stellenbeschreibungen den **Ausgangspunkt** dar. Erst wenn alle wichtigen Aufgaben der Stellen bzw. Arbeitsplätze bekannt sind, ist der qualitative **Personalbedarf** feststellbar.

55 Wie sehen Anforderungsprofile aus und wozu dienen sie?

Die differenzierte Klassifizierung erfolgt mithilfe von Anforderungsprofilen, die Anforderungen in grafischer Weise darstellen, welche die zu planenden Stellen oder Arbeitsplätze betreffen. Sie basieren auf den Stellenbeschreibungen und dienen der Erleichterung und Absicherung der qualitativen Bedarfsplanung.

y-Achse: Ausmaß (hoch – mittel – gering)
x-Achse: Anforderungen (Berufserfahrung – Teamfähigkeit – Belastbarkeit etc.)

Im Rahmen der Personaleinsatzplanung werden die Anforderungsprofile der Stellen bzw. Arbeitsplätze den **Fähigkeitsprofilen** der MA gegenübergestellt.

80 Beschreiben Sie die Grundlagen der Personalkostenplanung und welche Merkmale sie aufweist!

Die Personalkosten sind ein bedeutender Teil der Gesamtkosten des Unternehmens. Sie müssen genauso sorgfältig geplant werden wie das Personal. Dabei baut die Personalkostenplanung auf zwei **Grundlagen** auf:

- Auf dem geplanten **zukünftigen Personalbestand** mit seinen erwarteten strukturellen und qualifikatorischen Gegebenheiten
- Auf der **erwarteten Lohnentwicklung,** die durch Tarife und andere Veränderungen bestimmt wird

Die Planung der Personalkosten sollte zur Verbesserung der Transparenz detailliert erfolgen und auch entsprechend im Personalkostenplan ausgewiesen werden. Diese Detaillierung muss im Hinblick auf mehrere **Merkmale** erfolgen:

- Die **organisatorische Gliederung,** die in Bereiche und Abteilungen oder in Kostenstellen erfolgen kann.
- Die **Personalkostenstruktur,** die den Anfall von Löhnen, Gehältern, Ausbildungsbeihilfen und deren Entwicklung zu berücksichtigen hat.
- Die **Personalkostenarten,** die in direkte Personalkosten und indirekte Personalkosten bzw. Personalbasiskosten und Personalzusatzkosten gegliedert werden sollte. Zu den indirekten Personalkosten zählen vor allem gesetzliche Sozialleistungen, tarifliche Sozialleistungen sowie freiwillige Sozialleistungen.
- **Personalerhaltungskosten,** die z.B. Personalbeschaffungskosten und Personalversetzungskosten sein können.
- **Personalentwicklungskosten**, bei denen z.B. Ausbildungskosten, Fortbildungskosten und Umschulungskosten zu unterscheiden sind.

Der Aufbau des Personalkostenplanes sollte möglichst aussagekräftig sein. Personelle Maßnahmen bedürfen auch immer einer kostenbezogenen Betrachtung.

C.Personalbeschaffung

14 Erläutern Sie, von wem das Interesse der positionsmäßigen Veränderung eines Arbeitnehmers ausgehen kann!

Grundsätzlich kann das Interesse an der positionsmäßige Veränderung eines Arbeitnehmers beim Unternehmen oder bei Arbeitnehmer selbst liegen:

- Wird einem **Arbeitnehmer** eine zu besetzende Stellen –z.B. durch eine innerbetriebliche Stellenausschreibung- bekannt, an der er interessiert ist, bietet sich ihm die Möglichkeit, der Personalabteilung seine Bewerbung einzureichen. Sofern er für die ausgeschriebene Stelle qualifiziert ist oder – z.B. durch Fortbildung oder Umschulung – qualifiziert werden kann, hat er grundsätzlich eine Chance, sich beruflich zu verändern bzw. weiterzuentwickeln.
- Wenn das **Unternehmen** auf den Arbeitnehmer einwirkt, eine bestimmte Stelle einzunehmen, sind zwei Möglichkeiten zu unterscheiden:

    1. Der Arbeitnehmer kann sich **beruflich verbessern,** weshalb in der Mehrzahl dieser Fälle anzunehmen ist, dass er einer Veränderung zustimmt
    2. Der AN kann sich **beruflich nicht verbessern,** gegebenenfalls verschlechtert er sich sogar, z.B. wenn organisatorische Maßnahmen im Unternehmen zur Veränderung bzw. zum Wegfall bisher besetzter Stellen führen. In diesem Fall ist es denkbar, dass er sich der Veränderung nach Möglichkeit widersetzt.

Die Zuteilung einer anderen Stelle kann im Rahmen einer **Weisung** erfolgen, wenn sie durch den bestehenden Arbeitsvertrag inhaltlich gedeckt ist. Andernfalls ist eine **Änderungskündigung** oder **Änderungsvereinbarung** erforderlich. In beiden Fällen hat der Betriebsrat entsprechende Mitbestimmungsrechte. Die interne Personalbeschaffung ist für das Unternehmen zu beurteilen:

Vorteile	**Nachteile**
• der AN hat Entwicklungs- und Aufstiegschancen • die Motivation des AN wird positiv beeinflusst • die Bindung des AN an das Unternehmen wird verstärkt • das Betriebsklima wird verbessert • die Mobilität des AN wird erhöht • die Beschaffung des AN ist rasch möglich • die Beschaffung des AN ist kostengünstig • der AN kenn das Unternehmen • das Unternehmen kennt den AN • die Einarbeitung des AN wird erleichtert • Stellen für nachrückende AN werden vielfach frei	• Begrenzte Auswahlmöglichkeiten • Betriebsblindheit kann sich ergeben • Hemmung fortschrittlicher Entwicklungen ist möglich • Lediglich eine Verlagerung des quantitativen Personalbedarfes • Ggf. hohe Fortbildungs-/Umschulungskosten • Enttäuschung bei Kollegen/Mitbewerbern • Spannungen/Rivalitäten zwischen potenziellen Bewerbern • Befürchtungen des AN abgelehnt zu werden • Ablehnung wird als Misserfolg empfunden • Angst des AN vor negativer Reaktion des Vorgesetzten • Vorgesetzte geben sich gekränkt • Vorgesetzte loben weniger geeignete Mitarbeiter weg

Als interne Beschaffungswege sollen unterschieden werden:

- **Innerbetriebliche Stellenausschreibungen**
- **Personalentwicklung**
- **Versetzung**
- **Mehrarbeit**
- **Urlaubsverschiebung**

Bei der innerbetrieblichen Stellenausschreibung bietet das Unternehmen allen AN eine bestimmte Stelle zur Besetzung an. Interessierte AN können sich darauf bewerben. Wenn dies mit Erfolg geschieht, kommt es zu einer **Versetzung.**
Ebenfalls eine Versetzung kann die Folge von Personalentwicklungsmaßnahmen sein, indem AN eine ihrer verbesserten Qualifikation entsprechende Stelle zugewiesen wird. Die Versetzung ist jedoch nicht an die genannten Maßnahmen gebunden, sie kann auch aus anderen Gründen vom Unternehmen initiiert bzw. vom AN gewünscht werden.
Innerbetriebliche Stellenausschreibungen, Personalentwicklung und Versetzung sind Maßnahmen der Personalbeschaffung, mit denen eine **Personalbewegung** verbunden ist. Demgegenüber stellen die Mehrarbeit und die Urlaubsverschiebung solche Maßnahmen dar, denen **keine Personalbewegung** zu Grunde liegt.l

75 Welche Fragen soll das Bewerbungsschreiben dem Unternehmen beantworten?

Dem Unternehmen ist das Bewerbungsschreiben eine wertvolle Informationsquelle, wobei seine **Auswertung** sich auf mehrere Kriterien beziehen kann:

- Das **Aussehen** des Bewerbungsschreibens soll dem Unternehmen einen ersten Aufschluss über die Persönlichkeit des Bewerbers und die Ernsthaftigkeit seiner Bewerbung geben. Im Übrigen sollen insbesondere folgende **Fragen** geklärt werden:

- *Ist das Bewerbungsschreiben klar gegliedert?*
- *Ist das Bewerbungsschreiben ordentlich gestaltet?*

Ein Bewerbungsschreiben, das klar gegliedert und ordentlich gestaltet ist, kann von einem qualifizierten Bewerber kommen. Möglich ist aber auch, dass es sich um einen unsicheren Bewerber, einen Pedanten, einen in Normen denkenden Bewerber oder einen Blender handelt.

Die Anforderungen an das Aussehen des Bewerbungsschreibens sind bei verschiedenen Berufsgruppen –z.B. technischen, kaufmännischen, kreativen Berufen – und Hierarchie-Ebenen der zu besetzenden Stellen unterschiedlich.

- Der **Inhalt** des Bewerbungsschreibens soll stellenspezifisch über den Bewerber informieren und den in einer Stellenanzeige oder sonstigen Ausschreibung genannten Informationserwartungen des Unternehmens gerecht werden.

Beispielsweise sind folgenden **Fragen** mit ihm zu beantworten:

- *Aus welchem Grund erfolgt die Bewerbung?*
- *Ist der Bewerber in einem Arbeitsverhältnis?*
- *Ist das Arbeitsverhältnis gekündigt oder ungekündigt?*
- *Wo ist bzw. war der Bewerber (zuletzt) beschäftigt?*
- *Welche besonderen Fähigkeiten hat der Bewerber?*
- *Hat der Bewerber bisher ähnliche Aufgaben gelöst?*
- *Wie hoch ist bzw. war das (letzte) Einkommen des Bewerbers?*
- *Hat der Bewerber entsprechende Einkommenserwartungen?*
- *Wann steht der Bewerber frühestens zur Verfügung?*

Aus dem Bewerbungsschreiben kann die **Eignung** eines Bewerbers zu einem beträchtlichen Teil entnommen werden. Dazu gehören auch seine Fähigkeit bzw. Bereitschaft, auf Anforderungen – wie sie in der Stellenanzeige oder sonstigen Ausschreibung an ihn gestellte wurden – genau einzugehen.

Außerdem können **Fehleinschätzungen** des Bewerbers über sich selbst aufgedeckt und Unsicherheiten aufgedeckt werde, z.B. bei übersteigerter Selbstdarstellung.

- Der **Stil** des Bewerbungsschreibens soll zeigen, wie der Bewerber sich einschätzt, was er will und wie er von anderen gesehen werden möchte. *Pillat* nennt:

Stil	Arten	Bewertung
Ausdruck	Vorwiegend verbaler Stil	- Lebendig - Frisch - Ungekünstelt - Ungezwungen
	Vorwiegend aktiver Stil	- Energisch
	Vorwiegend passiver Stil	- Abwartend handelnd - Betrachtend - Versachlicht
	Vorwiegend substantivistischer Stil	- Distanziert bis steif - Schwerfällig - Affektiert
Satzbau	Vorwiegend einfacher Satzbau	- Schlicht - Direkt - Unkompliziert
	Vorwiegend verschachtelter Satzbau	- Unbeholfen - Umständlich - Verschroben - Arrogant
Satzverbindungen	Flüssige Satzverbindungen	- Wendig - Intelligent
	Steife Satzverbindungen	- Ungeschickt - Anpassungsschwach - Einfühlungsschwach
Wortumfang	Großer Wortumfang	- Vielseitig - Intelligent
	Geringer Wortumfang	- Unbeholfen - Einseitig - unbeweglich

79 Beschreiben Sie die Möglichkeiten, den Lebenslauf auszuwerten!

Der Lebenslauf soll Aufschluss über die persönliche und berufliche **Entwicklung des Bewerbers** geben.

Der **Aufbau** des Lebenslaufes kann grundsätzlich erfolgen:

- als **chronologische Aneinanderreihung** aller aufzunehmenden persönlichen Stationen des Bewerbers. Diese Verfahrensweise bietet sich bei Lebensläufen mit **relativ wenigen Stationen** an, damit vielfach gerade auch bei jüngeren Bewerbern. Da der Lebenslauf ausschließlich nach dem zeitlichen Ablauf gegliedert ist, lässt sich seine Vollständigkeit besonders leicht erkennen.
- Haben Bewerber **mehrere** oder bereits **viele Stationen** absolviert, kann es sich empfehlen, den Lebenslauf **thematisch** zu gliedern und innerhalb der Gliederungspunkte chronologisch vorzugehen.

Bei handschriftlichen Lebensläufen kann man zusätzlich eine Schriftanalyse durchführen lassen.

Neben dem allgemeinen Eindruck des Lebenslaufes in Bezug auf seine Gestaltung und Darstellung gibt es weitere **Möglichkeiten der Auswertung:**

- Die **Zeitfolgenanalyse**, mit welcher die Arbeitsplatzwechsel untersucht und Lücken im Lebenslauf aufgespürt werden. Ein mehrfacher kurzzeitiger Arbeitsplatzwechsel des Bewerbers ist häufig eher negativ zu beurteilen, dies grundsätzlich um so mehr, je älter der Bewerber ist. Arbeitsplatzwechsel in vertretbaren zeitlichen Abständen können bei jüngeren Bewerbern positiv gewertet werden. Welche zeitlichen Abstände für Arbeitsplatzwechsel vertretbar sind, hängt von der Art des ausgeübten Berufes ab.
- Die **Positionsanalyse,** mit der ein beruflicher Aufstieg oder Abstieg, ein Berufswechsel oder ein Wechsel des Arbeitsgebietes offen gelegt wird. Offensichtlich negative Entwicklungen des Bewerbers können sich bei näherer Prüfung dabei möglicherweise als weniger bedeutsam erweisen.
  So können sich Probleme im privaten Bereich – z.B. eine Krankheit des Bewerbers oder naher Angehöriger – oder außerhalb des privaten Bereichs – z.B. unternehmens-, branchen-, konkurrenzbezogene Veränderungen – negativ auf die Entwicklung des Bewerbers ausgewirkt haben.

107 Erläutern Sie die verschiedenen Phasen des Vorstellungsgespräches! S.148

- Phase 1 => Begrüßung des Bewerbers
  Beispiele: Vorstellung der Gesprächspartner/Dank für Bewerbung/Begründung der Einladung/Versicherung der Vertraulichkeit

- Phase 2 => Besprechung seiner persönlichen Situation
  Beispiele: Herkunft/Elternhaus/Familie/Wohnort

- Phase 3 => Besprechung seines Bildungsganges
  Beispiele: Schulischer Werdegang/Fortbildungsaktivitäten/Fortbildungspläne

- Phase 4 => Besprechung seiner beruflichen Entwicklung
  Beispiele: erlernter Beruf/berufliche Veränderungen/berufliche Tätigkeiten/berufliche Pläne
- Phase 5 => Information über das Unternehmen
  Beispiele: Unternehmensdaten/Unternehmensorganisation/Abteilung/Arbeitsplatz

- Phase 6 => Vertragsverhandlung
  Beispiele: bisheriges Einkommen/erwartetes Einkommen/sonstige Unternehmensleistungen/Nebentätigkeiten

- Phase 7 => Abschluss des Gesprächs
  Beispiele: Hinweis auf weitere Vorgehensweise/Zusage kurzfristiger Benachrichtigung/Dank für das Gespräch

132 Zählen Sie auf, welche Inhalte ein Arbeitsvertrag typischerweise aufweisen sollte! S.161ff.

- Vertragsparteien
- Vertragsbeginn

- Tätigkeitsbezeichnung
- Vergütung
- Sozialleistungen
- Arbeitszeit
- Urlaub
- Wettbewerbsverbot/Konkurrenzklausel
- Fristlose Kündigung => Kündigungsfristen
- Probezeit

E. Personalführung

12 Inwieweit sind Motive der Mitarbeiter bei der Personalführung bedeutsam? S.215

Sie können von beträchtlicher Unterschiedlichkeit sein und sollten vom Vorgesetzten herausgefunden und analysiert werden. Der Vorgesetzte hat sie nach Möglichkeit bei der Personalführung zu berücksichtigen, um **Zufriedenheit** und **Motivation** der MA herbeizuführen, zu sichern und zu steigern.

Es lassen sich unterscheiden:

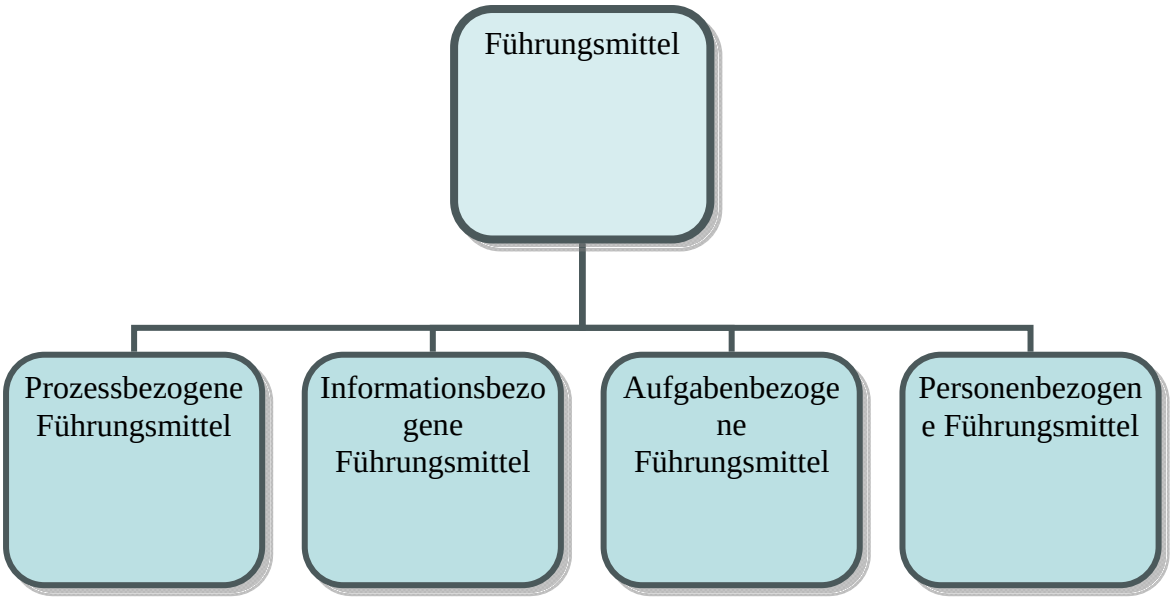
- **Extrinsische Motive,** die sich nicht unmittelbar auf die Arbeitsaufgabe beziehen, sondern auf Folgen von ihr sowie Umwelteinflüsse darstellen, z.B. der Wunsch nach Geld, Sicherheit, Geltung, gutem Betriebsklima.
- **Intrinsische Motive,** die sich auf die Arbeit selbst beziehen, z.B. eine anspruchsvolle Tätigkeit, abwechslungsreiche Arbeit, Handlungsspielräume.

Extrinsisch motivierte Mitarbeiter reagieren in stärkerem Maße auf externe Belohnungen als intrinsisch motivierte MA.

Den **intrinsischen Motiven** wird eine größere Bedeutung unterstellt, was ihren Einfluss auf die Arbeitsleistung und das Arbeitsverhalten betrifft. Ihre Befriedigung hat deutlich anhaltendere Wirkung als die extrinsischen Motive, bei denen die Befriedigung rasch aktualisiert werden muss, z.B. durch Lohnerhöhung.

19 Was sind Führungsmittel? S.219

Führungsmittel sind **Führungsinstrumente,** die von einer Führungskraft unmittelbar eingesetzt werden können, um einen gewünschten Führungserfolg zu bewirken. Der Führungskraft steht eine Vielzahl von Führungsmitteln zur Führung ihrer MA zu Verfügung. Die wesentlichen Führungsmittel lassen sich in folgender Weise gliedern:



81 Beschreiben Sie, was unter dem Management by Exception zu vestehen ist und wie seine Eignung zu beurteilen ist! S.243

Das Management by Exception ist eine **Führungstechnik,** bei welcher die MA innerhalb eines vorgegebenen Rahmens selbstständig entscheiden dürfen. Der **Rahmen** kann sich beziehen auf:

- Die Wichtigkeit eines Vorganges
- Die Unvorhersehbarkeit eines Vorganges
- Eine bestimmte Norm

Liegt eine besondere Wichtigkeit in einem Vorgang und/oder weicht ein Vorgang von der gesetzten Norm ab, muss der MA den Vorgang seinem Vorgesetzten zur Entscheidung vorlegen, der in diesem Ausnahmefall in den Entscheidungsprozess eingreift.
Durch das MbE wird angestrebt, den Vorgesetzten von Routinearbeiten zu entlasten. Es soll außerdem der Systematisierung der Informationsflüsse und der Regelung der Zuständigkeiten im Unternehmen dienen. Um dies erreichen zu können, müssen mehrere **Voraussetzungen** erfüllt werden:

- Delegation der Aufgaben an die MA
- Festlegung des Ermessensspielraumes der MA
- Festlegung der Ausnahmeregelungen
- Schaffung eines geeigneten Informationssystems
- Festlegung der Art des Eingreifens durch den Vorgesetzten

Vorteile:
- Entlastung des Vorgesetzten von Routinearbeiten
- Selbstständiges Handeln der MA in einem bestimmten Rahmen
- Verbesserung der Organisation und Kommunikation im Unternehmen

Nachteile:
- Begrenzte Anwendbarkeit auf Führungsprobleme
- Schwierigkeiten bei Festlegung der Toleranzbereiche möglich
- Demotivation der MA durch eine Beschränkung auf Routinearbeiten

115 Erläutern Sie, in welchen Schritten die Personalbeurteilung durchgeführt wird! S.262f.

Die Personalbeurteilung erfolgt in zwei **Schritten:**

- Die **Beurteilung,** die üblicherweise vom direkten Vorgesetzten vorgenommen wird. Beurteiler sollte auf **Beurteilungsfehler** achten und diese Vermeiden. Fehler könne sein:

Haloeffekt	Bei ihm schließt der Beurteiler von einem wesentlichen Merkmal des Beurteilten auf alle oder viele Kriterien
Egozentriefehler	Dabei geht der Beurteiler von sich selbst aus, ohne die unterschiedliche Ausbildung oder Erfahrung des Beurteilten bei der Beurteilung zu berücksichtigen
Belastungsfehler	Hier steigt die Zahl der Fehlbeurteilungen mit der Zahl der Beurteilungen in einem Arbeitsgang. Deswegen sollte immer nur eine kleine Zahl von Beurteilungen in einem Arbeitsgang vorgenommen werden
Ideologiefehler	Dabei werden MA, welche die gleichen politischen und weltanschaulichen Vorstellung haben wie der Beurteiler, bei der Beurteilung mitunter begünstigt
Projektionsfehler	Hier werden eigene Stärken und Schwächen vom Beurteiler auf den Beurteilten projiziert
Übernahmefehler	Es werden früher vorgenommene Beurteilungen genommen, obwohl zwischenzeitlich positive oder negative Veränderungen eingetreten sind

- Der Beurteilung sollte sich das **Beurteilungsgespräch** des Beurteilers mit dem Beurteilten anschließen, das der Erläuterung der Schwachpunkte des Beurteilten und der Motivation zur Leistungsverbesserung dient.

Vorbereitung des Beurteilungsgespräches:

- Einladung
- Anregung einer Beurteilteneinschätzung
- Gesprächstermin
- Zeitrahmen
- Raum
- Gesprächsatmosphäre
- Vergegenwärtigung der Beurteilung

Durchführung des Beurteilungsgespräches:

- Unter vier Augen
- Indirektes Gespräch
- Offene, aktive, gezielte, verantwortliche Kommunikation
- nicht immer sprechen
- beruhigen und inspirieren
- Willen zum Zuhören zeigen
- Ablenkungen fernhalten
- Auf Gesprächspartner einstellen
- Geduld zeigen
- Selbstbeherrschung zeigen
- Fragen stellen
- Gesprächsaufteilung in: Ermunterung / Zielorientierung / Befund / Rückäußerungen / Vereinbarungen

Aufbereitung des Beurteilungsgespräches:

- Festhalten der Ergebnisse
- Umsetzung eigener Zusagen
- Kontrolle der Zusagen des Beurteilten

139 Wie ist der kooperative Führungsstil zu beurteilen? S. 271

Beim kooperativen Führungsstil werden die betrieblichen Aktivitäten im Zusammenwirken des Vorgesetzten und der Mitarbeiter gestaltet.

Idealtypische **Merkmale**:

- Einbindung der MA in den Entscheidungsprozess
- Sachliche Unterstützung durch MA
- Vorgesetzte delegiert so viel wie möglich und schreibt so wenig wie nötig
- Kontrolle durch VG ist eine **Erfolgskontrolle**
- Kontrolle in bestimmten Rahmen auch als **Selbstkontrolle** durch MA möglich

Anforderungen an einen kooperativ führenden Vorgesetzten:

- Aufgeschlossenheit
- Vertrauen in die Mitarbeiter
- Verzicht auf persönliche Vorrechte
- Delegationsfähigkeit
- Delegationswilligkeit
- Dienstaufsicht
- Erfolgskontrolle

Mitarbeiter werden als Partner angesehen, deren Motivation aufgrund ihrer Beteiligung gesteigert wird.

Anforderungen an kooperativ geführte MA:

- Verantwortungswille
- Verantwortungsfähigkeit
- Selbstkontrolle
- Geltendmachen von Kontrollrechten

Vorteile:

- Entlastung des Vorgesetzten
- Hohe Motivation der MA
- Bessere Entwicklung der MA

Nachteile:

- Verlangsamung und Verzögerung der Entscheidungsgeschwindigkeit

150 Was versteht man unter dem Führungserfolg? S.275

Der Führungserfolg ist das Ergebnis, dass die Führungskraft in Erfüllung ihrer Führungsaufgabe erzielt.

171 Beschreiben Sie, was unter dem Betriebsklima zu verstehen ist und warum der Vorgesetzte erheblichen Einfluss darauf hat! S.281f.

- Betriebsklima ist ein Zustand der Unzufriedenheit oder Zufriedenheit der MA
- Kollektive Wahrnehmung der MA, aber immer subjektive Wahrnehmung (so kann MA hohe Arbeitszufriedenheit verspüren, jedoch das Betriebsklima eher negativ bewerten

- Einfluss des Vorgesetzten durch **Führungsstil** (Zuordnung anspruchsvoller Arbeit/ Gewährung von Anerkennung/ Übertragung von Verantwortung/ Gestaltung des Verhältnisse der MA)

- Betriebsklima hat Einfluss auf Arbeitszufriedenheit, Leistungsbereitschaft und Identifikation

Die wichtigsten **Einflussgrößen** auf das Betriebsklima sind:

- Arbeitsbedingungen
- Arbeitstätigkeit
- Vorgesetztenverhalten
- Ausführungsspielraum
- Leistungsbeurteilung
- Arbeitsplatzsicherheit
- Firmenstil
- Firmenimage
- Aus-/Weiterbildung
- Aufstiegsmöglichkeiten
- Informationsbedingungen
- Kollegenbeziehungen
- Organisation
- Bindung an Unternehmen
- Bezahlung
- Sozialleistungen

G.Personalentwicklung

05 Erläutern Sie, welche Ziele mit der Personalentwicklung verfolgt werden! S. 376

Ziele aus Sicht des Unternehmens:

- Langfristige Sicherung von Fach- und Führungskräften
- Auswahl der qualifizierten MA aus dem vorhandenen Angebot
- Richtige Platzierung der MA an den ihnen entsprechenden Arbeitsplätzen
- Erhaltung und Förderung der Qualifikation der MA
- Anpassung an die Erfordernisse der Technologie und Marktverhältnisse
- Ermittlung von Nachwuchskräften
- Ermittlung des Führungspotenzials
- Förderung der Fach-, Management-, Sozialkompetenz des Nachwuchses
- Vorbereitung für höherwertige Tätigkeiten
- Vermittlung zusätzlicher Qualifikation zwecks höherer Flexibilität
- Gewinnung von Nachwuchskräften aus den eigenen Reihen
- Rechtzeitige Nachfolgeregelung
- Diagnose und Änderung von Fehlbesetzungen
- Verbesserung des Leistungsverhaltens der MA
- Verbesserung der innerbetrieblichen Kooperation und Kommunikation

- Senkung der Fluktuation

Ziele aus Sicht der Mitarbeiter:

- Erhalt und Verbesserung einer selbst bestimmten Lebensführung
- Anpassung der persönlichen Qualifikation an die Arbeitsplatzerfordernisse
- Optimierung der Qualifikation in der Fach-, Führungs- und Sozialkompetenz
- Aktivierung bisher nicht genutzter persönlicher Kenntnisse und Fähigkeiten
- Verbesserung der Selbstentfaltung durch Übernahme qualifizierter Aufgaben
- Aneignung karrierebezogener Voraussetzungen für den beruflichen Aufstieg
- Verbesserung der Verwendungs- und Laufbahnmöglichkeiten
- Sicherung der Existenzgrundlage bei technischem und sozialem Wandel
- Optimierung von Einkommen, Position und Prestige
- Erhöhung der individuellen Mobilität am Arbeitsmarkt
- Übernahme höherer Verantwortung

Ziele aus Sicht der Vorgesetzten:

- Vorleben und Verdeutlichung der Unternehmensziele
- Ermittlung und richtiger Einsatz von Mitarbeiterpotenzialen, z.B. fachlichen Fähigkeiten, Selbstorganisationsfähigkeit, sozialen Fähigkeiten zur Kommunikation von Informationen, Moderation
- Partizipation am Unternehmensgeschehen
- Verantwortungsfähigkeit und Kreativität

26 In welchen Schritten geschieht die Ermittlung des Fortbildungsbedarfes? S.386f.

1. Ermittlung der Anforderungen

⇩

2. Ermittlung der Mitarbeiterqualifikation

⇩

3. Ermittlung der Mitarbeiterinteressen

⇩

4. Feststellung des Fortbildungsbedarfes

Zu 1:

- Erstellung von Anforderungsprofilen durch Merkmale und Fähigkeiten

Zu 2:

- Erstellung eines Fähigkeitsprofiles anhand von Quellen (Leistungsbeurteilung, Potenzialbeurteilung, Personalakte, Personalstammkartei, Pesonalentwicklungskartei, Personalinformationsmanagement, Mitarbeiterbefragung, Vorgesetztenbefragung, Tests)

47 Welche Maßnahmen zählen zum Training-on-the-job? S. 396

Bildung am Arbeitsplatz

- **Planmäßige Unterweisung**
  - Vierstufen-Methode
  - Siebenstufen-Methode
  - Leittextmethode

- **Anleitung/Beratung von Vorgesetzten**
  - Methode gelenkter Erfahrungsvermittlung

- **Übertragung begrenzter Verantwortung**
  - Nachfolger
  - Stellvertreter
  - Assistent

- **Übertragung von Sonderaufgaben**
  - Projektmethode
  - Auslandseinsatz

- **Geplanter Arbeitsplatzwechsel**
  - Job rotation
  - Traineeprogramm

- **Mehrgleisige Unternehmensführung**
  - Junior Board
  - Juniorenfirma

59 Wie ist die Eignung der Bildung außerhalb des Arbeitsplatzes zu beurteilen? S. 401

Die Bildung außerhalb des Arbeitsplatzes wird auch **Training-off-the-job** genannt. Sie muss sich, im Gegensatz zur Bildung am Arbeitsplatz, nicht den Zwängen des Leistungsprozesses unterordnen, sondern kann den Bildungserfordernissen entsprechend gestaltet werden, was als **Vorteil** anzusehen ist. Andererseits kann die Bildung außerhalb des Arbeitsplatzes aber in die **Gefahr** geraten, sich den praktischen Problemstellungen zu entfernen. Auch ist es möglich, dass bei ihr **Transferprobleme** entstehen.

Bildung außerhalb des Arbeitsplatzes

- Vorlesungsmethode
- Lehrgespräche
- Programmierte Unterweisung
- Fallstudie
- Rollenspiel
- Planspiel
- Gruppendynamische Methode

81 Wie kann die Lernerfolgskontrolle vorgenommen werden? S.410

Die Kontrolle des Lernerfolgs erfolgt auf der Grundlage der vorgegebenen **Lernziele.** Sie zu erreichen, ist Aufgabe der Bildungsmaßnahme. Inwieweit das insgesamt gelungen ist, zeigt die Kontrolle des Lernerfolgs, die **nach Abschluss der Bildungsmaßnahme** erfolgt. Sie ist möglich mithilfe von Befragungen, Prüfungen oder Tests.

Der Lernerfolg lässt sich aber auch im **Verlaufe des Lernprozesses** überprüfen, indem festgestellt wird, inwieweit Teillernziele bewältigt wurden. Diese Vorgehensweise bietet sich vor allem bei Bildungsmaßnahmen an, die über einen längeren Zeitraum stattfinden bzw. bei denen Wissenselemente aufeinander aufbauen.

Lernerfolgskontrollen im Verlaufe der Bildungsmaßnahmen helfen den Teilnehmern zur Selbsteinschätzung und Anregung sowie den Trainern bzw. Referenten, die sich unter Berücksichtigung der Ergebnisse pädagogisch und/oder inhaltlich besser auf die Teilnehmer einstellen können. So wird der Gesamterfolg der Bildungsmaßnahme gefördert.

H. Personalfreistellung

18 Mithilfe welcher Maßnahmen kann eine Flexibilisierung der Arbeitszeit erfolgen und was ist dabei zu beachten? S. 426

Maßnahmen:

- Teilzeitarbeit
- Gleitende Arbeitszeit
- Jahresarbeitszeit
- Kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit
- Vertrauensarbeitszeit

Bei der Flexibilisierung der Arbeitszeit sind die Regelungen des **Arbeitszeitgesetzes** zu beachten, z.B. die Begrenzung auf den Acht-Stunden-Tag bzw. unter Wahrung eines entsprechenden Zeitausgleiches auf den Zehn-Stunden-Tag. Der Betriebsrat hat gem. § 87 Abs.1 Nr.2 und 3 BetrVG ein **Mitbestimmungsrecht**. Die Flexibilisierung sollte in einer Betriebsvereinbarung geregelt werden.

36 Was wird unter einer Änderungskündigung verstanden? S.430

Eine Änderungskündigung liegt dann vor, wenn der Arbeitgeber das Arbeitsverhältnis kündigt und in Verbindung mit der Kündigung die Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses zu geänderten Arbeitsbedingungen anbietet.

92 Beschreiben Sie, welche Regelungen im Auflösungsvertrag getroffen werden können! S. 448

Beendigungszeitpunkt	Wird er **nicht festgelegt**, endet das Arbeitsverhältnis sofort. Er sollte **so gewählt** werden, dass der AN sich eine neue Stelle such kann sowie unter Berücksichtigung sozial- und steuerrechtlicher Folgen festgelegt werden.
Beendigungsgrund	Er sollte angegeben werden, wenn eine **Abfindung** gezahlt wird. Bei arbeitgeberseitiger Veranlassung der Auflösung kann der **Steuerfreibetrag** in Anspruch genommen sowie ohne Sperrzeit das **Arbeitslosengeld** bezogen werden
Freistellung/Urlaub	Es kann eine **Freistellung** des AN **unter Fortzahlung des Lohnes** vereinbart werden,

	wobei ein noch bestehender Urlaubsanspruch dabei anzurechnen wäre
Betriebliche Altersvorsorge	Ihre Behandlung ist wichtig. Der AN darf sich **nur bei einer verfallbaren oder geringfügig unverfallbaren Anwartschaft abfinden** lassen, ansonsten ist die Abfindungsklausel unwirksam
Nachträgliches Wettbewerbsverbot	Es kann sein, dass der AG ein bestehendes **Wettbewerbsverbot ändern** oder ein Wettbewerbsverbot überhaupt erst **vereinbaren** will. Bei einem erstmaligen Wettbewerbsverbot darf die **Karenzentschädigung** von min. 50% des zuletzt bezogenen Entgeltes nicht in die Abfindung eingerechnet werden, um dieser Zahlung ggf. zu entgehen
Erledigungsklausel	Auch die Erledigung aller gegenseitigen Ansprüche aus dem Arbeitsverhältnis und seiner Beendigung kann vereinbart werden. Mit dem **Zeitpunkt der Unterzeichnung** enden die Ansprüche
Abfindung	Der **AG** ist **dazu nicht verpflichtet,** bietet sie jedoch in nahezu allen Fällen an, wenn er Initiator des Arbeitsvertrages ist. Dagegen ist sie kein Vertragsinhalt, wenn der AN den Aufhebungsvertrag anstrebt, z.B. um rasch eine neue Stelle antreten zu können oder einer drohenden Kündigung wegen vertragswidrigen Verhaltens zu entgehen. Die **Höhe der Abfindung** wird häufig unter Ansatz eines halben bis eines Monatslohnes pro Beschäftigungsjahr berechnet. Es wird aber auch der Höchstbetrag einer gerichtlichen Auflösung des Arbeitsverhältnisses gem. § 10KSchG als Maßstab herangezogen
Salvatorische Klausel	Sie kann den **Abschluss** des Aufhebungsvertrages bilden. Darin lässt sich bestimmen, dass bei **Nichtigkeit eines Vertragsteiles** nicht die Nichtigkeit des gesamten Vertrages eintritt. Es ist zu empfehlen zu vereinbaren, dass **anstelle** der **unwirksamen Bestimmung** eine **wirksame Regelung** zu treffen ist.

I. Personalverwaltung

01 Was ist unter der Personalverwaltung zu verstehen? S. 459

Die Personalverwaltung stellt die Gesamtheit aller **administrativen, routinemäßigen Tätigkeiten** im Bereich der Personalwirtschaft dar. Sie wird von der Personalabteilung wahrgenommen, die jedoch auch **Gestaltungsaufgaben** hat.

17 Welche Unterlagen darf die Personalabteilung in die Personalakte aufnehmen und welche nicht? S.466

Persönliche Unterlagen

- Personalfragebogen

- Bewerbungsschreiben
- Zeugnisse über den Bildungs- und berufliche Werdegang
- Polizeiliches Führungszeugnis
- Ärztliches Zeugnis
- Persönliche Veränderungen z.B. Heirat

Vertragliche Vereinbarungen

- Einstellungsschreiben mit vereinbartem Gehalt
- Original des Anstellungsvertrages
- Zusätzliche Vereinbarungen z.B. Zusatzleistungen
- Gewährung statusabhängiger Leistungen (Einrichtung des Arbeitszimmer)
- Benutzung bestimmter betrieblicher Einrichtungen
- Änderung der Bezüge oder der Tätigkeit
- Zusätzliche Vereinbarungen zum Arbeitsvertrag z.B. Konkurrenzklausel

Unterlagen der Tätigkeit

- Versetzungen
- Abordnungen
- Beförderungen
- Disziplinarmaßnahmen
- Tätigkeitsbereiche
- Beurteilungen
- Fortbildungsmaßnahmen

Unterlagen zu Bezügen

- Grundentgelt
- Prämien/Zulagen
- Vorschüsse
- Darlehen und Beihilfen
- Lohnsteuer
- Sozialversicherung
- Krankenversicherung
- Sonstige Versicherung

Unterlagen zu Abwesenheiten

- Krankheitstage
- Urlaubstage

Allgemeiner Schriftverkehr

- Jeder Schriftverkehr, soweit er nicht zu den obigen Ordnungsmerkmalen im direktem oder indirektem Zusammenhang steht z.B. Agentur für Arbeit, Sozialversicherungsträger, Bundeswehr

⇨ **Dokumente, die nicht in einem sachlichen Zusammenhang mit dem Arbeitsverhältnis stehen, sind von der Aufnahme ausgeschlossen.**

32 Was ist unter einem Personalinformationssystem zu verstehen? S. 472f.

- Ein System der geordneten Erfassung, Speicherung, Transformation und Ausgabe von für die Personalarbeit bedeutsamen Informationen
- Über das Personal und die Tätigkeitsbereiche bzw. die Arbeitsplätze
- Mithilfe organisatorischer und methodischer Mittel einschließlich der EDV
- Unter Berücksichtigung des Bundesdatenschutzgesetzes, des Betriebsverfassungsgesetzes und anderer zutreffender Gesetze, Verordnungen, Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen

- Zur Versorgung der betrieblichen und überbetrieblichen Nutzer des Systems mit denjenigen Informationen
- Zur Wahrnehmung ihrer Planungs-, Entscheidungs-, Durchführungs- und Kontrollaufgabe.

53 Weshalb bedarf es der Kontrolle der Personalkosten und wie kann sie erfolgen? S.482

Die Kontrolle der Personalkosten ist notwendig, um Fehlentwicklungen zu unterbinden. Die Personalkosten müssen genau erfasst und analysiert werden. Dies sollte in einem **permanenten Prozess** erfolgen.

Mithilfe eines kontinuierlichen **Soll-Ist-Vergleiches** der Personalkosten ist eine Kontrolle der Wirtschaftlichkeit und die Lenkung der Personalkosten möglich. Neben der Analyse der **Kostenhöhe** und deren Entwicklung ist zu empfehlen, auch den durch die Personalmaßnahmen bewirkten **Nutzen** zu analysieren und den **Erfolg** zu messen.

Die Personalkostenkontrolle ist –zusammen mit der Personalkostenplanung – ein Teil des **Personalkostencontrolling.**

55 Auf welche Arten von Kennzahlen bezieht sich die Personalstatistik? S. 482

Die Personalstatistik bezieht sich **Kennzahlen**, der:

- Personalstruktur
  - Arbeiter-, Angestellten-, Führungskräfte-, Frauen-, Schwerbehinderten-, Ausländer-, Qualifikations-, Durchschnittliche Alters- und durchschnittliche Betriebszugehörigkeitsquote

- Personalbewegungen
  - Vorstellungs-, Einstellungs-, Bedarfsdeckungs-, Verbleib-, Fluktuationsquote

- Arbeitszeiten
  - Fehlzeiten-, Krankheitsausfall-, Kranken-, Überstunden-, effektiven Arbeitszeitquote

- Personalkosten
  - Personalkosten-, Personalbasiskosten-, Personalzusatzkostenquote, Personalkosten je Mitarbeiter, je Stunde, Personalintensität