



**DIOSKUR**

Materialien zur Betriebswirtschaft

# **Übungen zur Personalwirtschaft**

**Volker Castor  
Diplom-Betriebswirt (FH)  
Bankfachwirt**

## Stoffplan zur Personalwirtschaft

---

<b>1</b>	<b>Personalpolitik und -planung</b>	<b>4</b>	<b>Aus- und Weiterbildung</b>
1.1	Personalpolitik	4.1	Gesellschaftspolitische Bedeutung
1.1.1	Ziele	4.2	Betriebliche Ausbildung
	- strategisch	4.2.1	Allgemeine Grundlagen
	- operativ	4.2.2	Planung der Ausbildung
1.1.2	Aufgaben des Personalwesens	4.2.3	Mitwirkung bei der Einstellung von Auszubildenden
	- Grundaufgaben	4.2.4	Ausbildung am Arbeitsplatz
	- Einbindung in die Gesamtorganisation	4.2.5	Förderung des Lernprozesses
1.2	Personalplanung	4.2.6	Ausbildung in der Gruppe
1.2.1	Aufgaben	4.2.7	Abschluss der Ausbildung
1.2.2	Arten	4.3	Weiterbildung
	- Bedarfsplanung	4.3.1	Möglichkeiten
	- Anpassungsplanung		- Potentialeinschätzung
	- Einsatzplanung		- Laufbahnplanung
	- Kostenplanung		- Nachfolgeplanung
1.2.3	Beteiligung des Betriebsrates		- Nachwuchskräfteförderung
<b>2</b>	<b>Personalbeschaffung und -auswahl</b>	4.3.2	Außer- und innerbetriebliche Weiterbildung
2.1	Beschaffung	4.3.3	Planung, Organisation und Durchführung
2.1.1	Möglichkeiten des Arbeitsmarktes	4.3.4	Beteiligungsrechte des Betriebsrats
2.1.2	Stellenausschreibung		
	- Aufbau und Inhalt	<b>5</b>	<b>Entgeltformen</b>
	- Mitbestimmung des Betriebsrats	5.1	Bestimmungsgrößen
2.2	Auswahl		- Tarifverträge
2.2.1	Grundsätze und Methoden		- Betriebsvereinbarungen
	- Analyse von Bewerbungsunterlagen		- Arbeitsverträge
	- Auswahlverfahren		- Stellenbeschreibung
	- Ärztliche Eignungsuntersuchung	5.2	Entlohnungsformen
	- Führen eines Bewerbungsgespräches		- Gehalt
	- Arbeitsvertrag		- Zeitlohn
	- Mitbestimmung des Betriebsrats		- Akkordlohn
<b>3</b>	<b>Personalbeurteilung</b>		- Prämienlohn
3.1	Bedeutung der Personalbeurteilung		- Zuschläge
3.2	Ziele, Anlässe, Arten		- Betriebliche Sozialleistungen
			- Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats
		5.3	Grundzüge der Lohnabrechnung

### Hinweise:

- Die rechtlichen Rahmenbedingungen der Personalwirtschaft und der Berufsausbildung sowie die Beteiligung des Betriebsrates sind Bestandteil des Faches „Arbeitsrecht“.
- Die Personalführung und die Motivationstheorien sind Bestandteil des Faches „Unternehmensführung / Management“

## **1 Personalpolitik und -planung**

⇒ Personalpolitik

⇒ Personalplanung

---

### **1.1**

Personalentscheidungen in einem Betrieb können nicht willkürlich getroffen werden. Die Summe der selbst gewählten Prinzipien bezeichnet man als „Personalpolitik“. Schildern Sie drei Prinzipien Ihres Unternehmens oder Beschäftigungsbetriebes, deren Summe an Maßnahmen die Personalpolitik Ihres Hauses prägen.

### **1.2**

Teilaufgabe der Personalpolitik ist die Personalplanung. Diese vollzieht sich in mehreren Prozessschritten. Stellen Sie die fünf Schritte dar.

### **1.3**

Personalpolitik wird durch Formulierung von Grundsätzen allen Beteiligten sichtbar gemacht. Nennen Sie sechs personalpolitische Grundsätze.

### **1.4**

Erläutern Sie jeweils vier externe und vier interne Einflussfaktoren auf die Personalplanung des Unternehmens.

### **1.5**

Die Personalplanung ist ein wichtiges Instrument für die Unternehmensführung. Beschreiben Sie die Notwendigkeit dieses Instrumentes aus Sicht:

- a) des Unternehmens,
- b) des Mitarbeiters,
- c) des Betriebsrates.

### **1.6**

Von einer eher verwaltenden Funktion hat sich die betriebliche Personalwirtschaft zu einem wichtigen Faktor der Unternehmenspolitik entwickelt. Nicht allein die Steigerung der Kosten des Produktionsfaktors „Arbeit“ beeinflusst diesen Wandel. Begründen Sie anhand von fünf Beispielen die Entwicklung.

### **1.7**

Die Personalbedarfsplanung hat auf unterschiedliche Ereignisse zutreffend zu reagieren. Beschreiben Sie die Ursachen, wenn

- a) ein Ersatzbedarf entsteht,
- b) sich Neubedarf abzeichnet,
- c) Situationen einen Mehrbedarf signalisieren,
- d) ein Zusatzbedarf offenkundig wird,
- e) ein Nachholbedarf zu bewältigen ist.

### **1.8**

Das erforderliche Personal mit den ausreichenden Qualifikationen zum richtigen Zeitpunkt am gewissen Ort zur Verfügung zu stellen, ist Idealziel und zugleich Hauptaufgabe der Personalplanung. Beschreiben Sie kurz fünf Gegebenheiten, Einflüsse oder Entwicklungen, die die Personalplanung tangieren.

### **1.9**

Schwerpunkte der Personalwirtschaft sind die

- a) Personalpolitik,
- b) Personalführung und
- c) Personalverwaltung.

Die konkreten Aufgaben sind von Betriebsart und -größe abhängig sowie nach Branchen unterschiedlich. Erläutern Sie, welche konkreten Aufgaben sich den drei Schwerpunkten zuordnen lassen.

### **1.10**

Bei der Analyse der Fluktuationsstatistik stellen Sie fest, dass sich die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit nicht zur Zufriedenheit der Geschäftsleitung entwickelt hat. Sie erhalten den Auftrag, die Ursachen zu erforschen, um mit entsprechenden Maßnahmen für die Zukunft eine höhere Verweildauer zu bewirken. Nennen Sie fünf Ursachen für eine erhöhte Fluktuationsrate und schlagen Sie jeweils eine geeignete Gegenmaßnahme vor.

## **2 Personalbeschaffung und -auswahl**

⇒ Beschaffung

⇒ Auswahl

---

### **2.1**

Sie arbeiten in einem mittelständischen Unternehmen der Dienstleistungsbranche. Sie erhalten den Auftrag, eine Sekretärin einzustellen. In der von Ihnen geschalteten Stellenanzeige steht u.a. der Text: „Bei Interesse übersenden Sie uns bitte Ihre vollständige Bewerbungsmappe“. Wenige Tage später gehen bei Ihnen die Bewerbungsunterlagen ein.

- a) Nennen Sie die Unterlagen, die zu einer vollständigen Bewerbungsmappe gehören.
- b) Beschreiben Sie drei Aspekte, die Sie zugrunde legen, um den Lebenslauf zu analysieren.
- c) Bei manchen Bewerbern liegen nur einfache Arbeitszeugnisse vor. Stellen Sie den Unterschied zwischen einem einfachen und einem qualifizierten Arbeitszeugnis dar.

### **2.2**

Werden bei der Auswahl der Bewerber für eine offene Stelle nicht alle Details angesprochen, so führen unbesprochene Fakten schnell zu Spannungen oder zu Unzufriedenheit. Deshalb ist es wichtig, vor dem Auswahlverfahren Grundsätze und Einzelheiten, die mit der Stelle zusammenhängen, schriftlich zusammenzufassen. Erstellen Sie eine derartige Checkliste mit sechs zu berücksichtigenden Aspekten.

### **2.3**

Personal kann innerbetrieblich (intern) oder extern beschafft werden. Stellen Sie fünf Vor- und fünf Nachteile der innerbetrieblichen Personalbeschaffung dar.

### **2.4**

Auf eine Stellenanzeige gehen mehrere Bewerbungen ein, von denen 20 aufgrund der Bewerbungsunterlagen für die fünf vorgesehenen Traineepositionen in Frage kommen. Im Rahmen der Eignungsdiagnostik wird deshalb ein „Assessment-Center“ anberaumt.

- a) Beschreiben Sie Ablauf, Ziel und Inhalte des Prognoseverfahrens „Assessment-Center“
- b) Schildern Sie zwei Vorteile für das Unternehmen aus diesem Testverfahren.
- c) Gehen Sie kritisch auf die Risiken der Methode für das Unternehmen ein, indem Sie zwei davon näher erläutern.

### **2.5**

Üblicherweise sind in Arbeitsverträgen Probezeiten vereinbart. Nehmen Sie Stellung zum Zweck der Probezeit, indem Sie kurz vier Gründe erläutern die sowohl für den Arbeitgeber als auch für den Arbeitnehmer von Bedeutung sind.

### **3 Personalbeurteilung**

⇒ Bedeutung der Personalbeurteilung

⇒ Ziele, Anlässe, Arten

---

#### **3.1**

Personalbeurteilungen sind ein wichtiges Förderungs- und Führungsinstrument. Beschreiben Sie vier Ziele, die in der betrieblichen Praxis mit Personalbeurteilungen verfolgt werden.

#### **3.2**

Beim Mitarbeitergespräch hat der Vorgesetzte Störungen in der Kommunikation zu vermeiden. Beschreiben Sie drei Verhaltensweisen seitens des Vorgesetzten, die es ermöglichen, Kommunikation erfolgreich zu gestalten.

#### **3.3**

Im betrieblichen Alltag unterscheidet man zwischen regelmäßigen und anlassbezogenen Personalbeurteilungen. Nennen und beschreiben Sie fünf mögliche Anlässe für eine anlassbezogene Mitarbeiterbeurteilung.

#### **3.4**

Personalbeurteilungen haben weitreichende Folgen (Entgeltfindung, Beförderung) für alle Beteiligten. Deshalb müssen Beurteilungsfehler bekannt sein, um sie vermeiden zu können. Nennen Sie vier typische Beurteilungsfehler und dazu jeweils die Ursachen.

#### **3.5**

In der betrieblichen Praxis erfolgreicher Dienstleistungsunternehmen ist heute eine sinnvolle Personalführung ohne regelmäßige Beurteilung der Mitarbeiter nicht mehr denkbar

- a) Nennen Sie fünf Anlässe, um eine Mitarbeiterbeurteilung vorzunehmen.
- b) Beurteilungskriterien beantworten die Frage nach dem Maßstab, an dem der Mitarbeiter gemessen werden soll. Dabei gilt generell: „Je größer die Anzahl von Merkmalen ist, desto schwieriger wird die Beurteilung“. Stellen Sie eine Liste mit fünf leistungs- und verhaltensbezogenen Merkmalen auf, die Sie für die Beurteilung als wichtig einstufen.
- c) Das Beurteilungsgespräch mit dem Mitarbeiter, das am Ende der Beurteilung steht, zählt sicherlich zu den schwierigsten Führungsaufgaben. Beschreiben Sie drei Maßnahmen für den Fall, dass der Mitarbeiter die Erwartung nicht erfüllt hat, aber im Unternehmen verbleiben soll.

#### **3.6**

Ein wichtiges Motivationsinstrument ist Lob durch den Vorgesetzten. Nehmen Sie in diesem Zusammenhang kritisch Stellung zu folgenden Aussagen:

- a) Es kann gar nicht zu viel gelobt werden.
- b) Lob verursacht für das Unternehmen keine Kosten.
- c) Lob eines Mitarbeiters durch den Vorgesetzten im Rahmen einer Abteilungsbesprechung wirkt sich sehr vorteilhaft aus.

#### **4 Aus- und Weiterbildung**

- ⇒ Gesellschaftspolitische Bedeutung
  - ⇒ Betriebliche Ausbildung
  - ⇒ Weiterbildung
- 

##### **4.1**

Ausbildung als Grundlage einer lebenslangen beruflichen Leistungsfähigkeit soll nicht nur fachlich qualifizieren, sondern daneben Fähigkeiten im sozialen und persönlichen Bereich mit der Bereitschaft zur Anpassung an technische und organisatorische Veränderungen fördern. Neben Wissen und Können sollen insbesondere so genannte „Schlüsselqualifikationen“ während der Ausbildung gefördert werden.

- a) Nennen Sie drei solcher Schlüsselqualifikationen.
- b) Erläutern Sie, warum die von Ihnen in Punkt a) genannten Schlüsselqualifikationen bereits in der Ausbildung wichtig sind und gefördert werden sollten.
- c) Erläutern Sie in diesem Zusammenhang die Leittextmethode.

##### **4.2**

Als Dienstleister legen Sie großen Wert auf qualifizierte Nachwuchsführungskräfte. Nennen Sie fünf Möglichkeiten der Nachwuchskräfteförderung.

##### **4.3**

In der Berufsausbildung sollen die Auszubildenden:

- a) Wissen erwerben,
- b) Fertigkeiten beherrschen/lernen und
- c) Einstellungen entwickeln.

Ordnen Sie die Kennzahlen der folgenden Beispiele den drei Bereichen a) bis c) zu.

Der/die Auszubildende verfügt über die Fähigkeit:

1. die gesetzlichen Bestandteile des Schecks zu beschreiben
2. mit dem PC Briefe zu schreiben
3. sachlich Kritik zu üben
4. Kunden gegenüber stets höflich und freundlich zu sein
5. die Fachbezeichnungen für das Personal zuzuordnen
6. Werkzeuge fachgerecht zu pflegen
7. sich um exakte Ausführung seiner/ihrer Arbeit zu bemühen
8. die Formel für die Verbrauchsberechnung pro m<sup>2</sup> anzuwenden.
9. Planungsunterlagen mit dem Kopierer zu verkleinern
10. die Eigenschaften verschiedener Stoffe zu beschreiben
11. den richtigen Umgang mit seinen/ihren Kollegen zu pflegen
12. das Dekorationsmaterial richtig zu befestigen.

##### **4.4**

Um in einem Betrieb in einem anerkannten Ausbildungsberuf auszubilden, müssen bestimmte gesetzliche Eignungen gegeben sein. Erläutern Sie die entsprechenden Eignungen.

#### **4.5**

Die betriebliche Fortbildung gewinnt aufgrund der sich ständig ändernden Marktsituation zunehmend an Bedeutung. Nennen und beschreiben Sie drei Zielsetzungen der betrieblichen Fortbildung aus der Sicht des Unternehmens.

#### **4.6**

Die von einem Unternehmen durchgeführten Weiterbildungsmaßnahmen sollten stets durch die Teilnehmer beurteilt werden.

- a) Beschreiben Sie vier Ziele, die Sie mit der Verwertung einer solchen Beurteilung verfolgen.
- b) Nennen Sie zehn fachliche Bewertungskriterien von Weiterbildungsmaßnahmen.



## **5 Entgeltformen**

- ⇒ Bestimmungsgrößen
  - ⇒ Entlohnungsformen
  - ⇒ Grundzüge der Lohnabrechnung
- 

### **5.1**

In Ihrem Betrieb soll für den Innendienst die gleitende Arbeitszeit und für den Außendienst ein Prämiensystem eingeführt werden.

- a) Was ist darunter zu verstehen?
- b) Stellen Sie dar, inwieweit der Betriebsrat in die beiden Entscheidungen einzubeziehen ist.

### **5.2**

Viele Menschen wollen aus persönlichen Gründen keinen vollen Arbeitsplatz beanspruchen oder sich keiner regelmäßigen Arbeitszeit unterwerfen. Dafür hat der Gesetzgeber die Möglichkeit der „Geringfügigen Beschäftigungsverhältnisse“ geschaffen. Dabei wird zwischen kurzfristigen Beschäftigungsverhältnissen und dauerhafter geringfügiger Beschäftigung unterschieden.

- a) Erklären Sie, unter welchen Bedingungen die beiden Beschäftigungsformen für den Arbeitnehmer sozialversicherungsfrei bzw. lohnsteuerfrei sind.
- b) Welche Abgaben hat der Arbeitgeber jeweils wohin zu entrichten?

### **5.3**

Personalkosten entstehen nicht nur durch die für die Arbeitsleistung zu zahlenden Entgelte und Zuschläge. Vielmehr beeinflussen die so genannten Lohnnebenkosten gleichermaßen die Personalkosten. Unterteilen Sie in gesetzliche, tarifliche und freiwillige betriebliche Lohnnebenkosten und führen Sie je drei Beispiele an.

### **5.4**

Als Mitarbeiter der Personalabteilung bereiten Sie den innerbetrieblichen Unterricht für die Auszubildenden vor. Thema ist diesmal die Entgeltabrechnung.

- a) Ordnen Sie vier Rechtsgrundlagen, die für die Entgeltabrechnung von Bedeutung sind, nach ihrem Vorrang.
- b) Kenntnisse über freiwillige und gesetzliche Sozialleistungen wollen Sie durch je drei Beispiele vermitteln. Nennen Sie die Beispiele.
- c) Stellen Sie die Entgeltabrechnung dar, indem Sie alle Positionen, von der Ermittlung des Bruttoentgeltes bis zum Zahlungsbetrag, exakt auflisten.