



EUROPA-FACHBUCHREIHE
für wirtschaftliche Bildung

Gerd Keiser
Martin Debus
Annika Scholz

Personalwirtschaft

2. Auflage

VERLAG EUROPA-LEHRMITTEL • Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG
Düsselberger Str. 23 • 42781 Haan-Gruiten

Europa-Nr.: 75751

Autoren

Debus, Martin
Dr. Keiser, Gerd
Scholz, Annika

Studiendirektor
Studiendirektor
Oberstudienrätin

Recklinghausen
Gelsenkirchen
Recklinghausen

2. Auflage 2011

Druck 5 4 3 2 1

Alle Drucke derselben Auflage sind parallel einsetzbar, da sie bis auf die Behebung von Druckfehlern untereinander unverändert sind.

ISBN 978-3-8085-7576-5

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der gesetzlich vorgegebenen Fälle muss vom Verlag schriftlich genehmigt werden.

© 2011 by Verlag Europa-Lehrmittel, Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG, 42781 Haan-Gruiten

Satz: Martin Debus, 45659 Recklinghausen
Umschlag: Taff Stuff Media - Groß & Groß GbR, 26629 Großefehn
Druck: Konrad Triltsch Print und digitale Medien GmbH,
97199 Ochsenfurt-Hohestadt

Vorwort

Das Lehr-, Lern- und Arbeitsbuch Personalwirtschaft erfüllt die Anforderungen der Ausbildungsordnung und des KMK-Rahmenlehrplans für Büroberufe und richtet sich darüber hinaus an alle kaufmännisch-verwaltenden Bildungsgänge der Berufsschule und der Berufsfachschule. Es ist konsequent an einer Didaktik ausgerichtet, die Handlungsorientierung betont und Lernende zu selbstständigem Planen, Durchführen, Kontrollieren und Beurteilen von Arbeitsaufgaben unter Berücksichtigung aller Kompetenzdimensionen im Rahmen personalwirtschaftlicher Gestaltungsmöglichkeiten führt. Dabei werden insbesondere rechtliche, tarifliche und soziale Aspekte berücksichtigt.

Handlungsorientierung als didaktisches Konzept, das handlungs- und fachsystematische Strukturen miteinander verschränkt, kommt in der Dreigliederung des Buches zum Ausdruck:

- **Komplexe Lernsituationen** mit dem Modellunternehmen Heinrich Felge Reifenhandlung e. K. als Bezugsrahmen erschließen zentrale personalwirtschaftliche Aufgaben. Zur Entwicklung einer umfassenden Handlungskompetenz orientieren sich die Lernsituationen zu jedem Themenbereich an konkreten gesellschaftlichen und insbesondere beruflichen Aufgabenstellungen und Handlungsabläufen sowie deren Theoriebezügen. Branche und Produkte des Modellbetriebes mit Fertigungs- und Handelsfunktion stellen ein didaktisch strukturiertes Abbild der betrieblichen Praxis dar und lassen bildungsgangorientierte Praxisbezüge zu.
- **Systematisierende Sachdarstellungen** stellen die zur Bewältigung der Lernsituationsanforderungen nötigen Informationen anschaulich und übersichtlich bereit, greifen aber ausdrücklich auch verallgemeinernd über die Situationsbezüge hinaus. Zahlreiche Hinweise auf Gesetzestexte ergänzen die Sachinformationen.
- Zusammenfassende, **variierende und vertiefende Aufgaben** helfen den Lernerfolg zu sichern.

Als besonderer Service dienen ein **Kleines Lexikon der Personalwirtschaft** dem schnellen Auffinden von Basisinformationen und eine **Sammlung ausgewählter Gesetzestexte** der vertiefenden Recherche einschlägiger Rechtsregelungen bzw. der selbstständigen Informationsgewinnung am ursprünglichen Gesetzestext.

Ein Lehrerband mit Lösungshinweisen zu den Lernsituationen und Aufgaben ergänzt dieses Buch.

In der Sachdarstellung wird ausschließlich im Interesse einer leichteren Lesbarkeit des Textes die „männliche“ Form von Personenbezeichnungen verwendet. Weibliche Personen sind selbstverständlich immer zugleich gemeint und fühlen sich bitte ebenso angesprochen.

Das Autorenteam ist für jede Anregung und Kritik dankbar und wünscht erfolgreiches Arbeiten mit dem Buch.

Abkürzungsverzeichnis

AG	Arbeitgeber
AN	Arbeitnehmer
ArbPlSchG	Arbeitsplatzschutzgesetz
BEEG	Bundeselterngeld- und Elternteilgesetz
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BDSG	Bundesdatenschutzgesetz
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
DV	Datenverarbeitung
HGB	Handelsgesetzbuch
KiSt	Kirchensteuer
KSchG	Kündigungsschutzgesetz
LSt	Lohnsteuer
MuSchG	Mutterschutzgesetz
NachwG	Nachweisgesetz
SGB	Sozialgesetzbuch
SolZ	Solidaritätszuschlag

Inhaltsverzeichnis

TEIL 1 Lernsituationen

Modellbetrieb Heinrich Felge Reifenhandlung	7
Lernsituation 1: Das Personalwesen in der Reifenhandlung - oder: Ohne das Personal läuft nichts.....	10
Lernsituation 2: Personalplanung in der Reifenhandlung - oder: Qualität und Quantität müssen stimmen.....	11
Lernsituation 3: Personalbeschaffung - oder: Ein neuer Mitarbeiter zur Optimierung der Geschäftsprozesse in der Reifenhandlung.....	13
Lernsituation 4: Personaleinstellung - oder: Verstärkung im Team	15
Lernsituation 5: Personalentlohnung - oder: Bekommen, was man verdient.....	15
Lernsituation 6: Beendigung von Arbeitsverhältnissen - oder: Was sich für die Unternehmung rechnet, kann für den einzelnen Mitarbeiter schmerzhaft sein.....	16

TEIL 2 Sachdarstellung

1	Ziele und Aufgaben der Personalwirtschaft	18
1.1	Ziele.....	19
1.2	Aufgaben.....	20
2	Personalplanung	21
2.1	Personalbestands- und Personalbedarfsplanung	22
2.1.1	Personalbestandsplanung.....	22
2.1.2	Personalbedarfsplanung	23
2.2	Personalentwicklungs- und Personalveränderungsplanung.....	25
2.3	Personaleinsatzplanung.....	27
3	Personalbeschaffung	28
3.1	Personalbeschaffungswege.....	29
3.1.1	Interne Personalbeschaffung.....	29
3.1.2	Externe Personalbeschaffung.....	30
3.2	Stellenanzeige.....	32
3.3	Bewerbung.....	33
3.4	Personalauswahl.....	36

4	Personaleinstellung	43
4.1	Rechtliche Grundlagen des Arbeitsverhältnisses	43
4.1.1	Tarifverträge.....	43
4.1.2	Betriebsvereinbarungen.....	44
4.1.3	Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte.....	45
4.2	Arbeitsvertrag	48
4.3	Personaleinführung	51
4.4	Personalverwaltung	52
4.4.1	Personalpapiere und Personalunterlagen.....	52
4.4.2	Personalakte und Personaldatenverwaltung.....	53
4.4.3	Schutz personenbezogener Daten.....	54
5	Personalentlohnung	55
5.1	Lohngerechtigkeiten	55
5.2	Entgeltformen	56
5.2.1	Zeitlohn.....	57
5.2.2	Leistungslohn.....	57
5.2.3	Ergänzende Löhne.....	59
5.3	Lohn- und Gehaltsabrechnung	60
5.3.1	Berechnung der Steuern (LSt, KiSt, SolZ).....	61
5.3.2	Ermittlung der Sozialversicherungsabzüge.....	63
5.3.3	Erstellen einer Lohn- und Gehaltsabrechnung	64
5.3.4	Geringfügig entlohnte Beschäftigungsverhältnisse.....	66
6	Beendigung von Arbeitsverhältnissen	67
6.1	Arbeitszeugnis	68
6.2	Arten der Beendigung des Arbeitsverhältnisses	71
6.2.1	Ordentliche Kündigung.....	72
6.2.2	Außerordentliche Kündigung.....	74
7	Exkurs: Entscheidungsbefugnisse von Mitarbeitern	75
7.1	Prokura	75
7.2	Handlungsvollmacht	76

TEIL 3 Aufgaben

Aufgaben zu 1:	Ziele und Aufgaben der Personalwirtschaft.....	78
Aufgaben zu 2:	Personalplanung.....	78
Aufgaben zu 3:	Personalbeschaffung.....	81
Aufgaben zu 4:	Personaleinstellung.....	82
Aufgaben zu 5:	Personalentlohnung.....	83
Aufgaben zu 6:	Beendigung von Arbeitsverhältnissen.....	86
Aufgaben zu 7:	Entscheidungsbefugnisse von Mitarbeitern.....	90

TEIL 4 Kleines Lexikon der Personalwirtschaft **94**

TEIL 5 Ausgewählte Gesetzestexte **98**

Die Lernsituationen

Der Modellbetrieb Heinrich Felge Reifenhandlung



Die Heinrich Felge Reifenhandlung e. K. ist eine alt eingesessene Groß- und Einzelhandlung der Region. Sie montiert und vertreibt Reifen für beinahe alle Fahrzeugarten. Der Absatzschwerpunkt liegt derzeit im weiteren Umkreis der heimischen Region. Mit dem Hauptgeschäft und den beiden Filialen gehört die Reifenhandlung nach Mitarbeiterzahl und Umsatz zu den mittelgroßen Unternehmen dieser Branche.

Unternehmenspolitik

Die Unternehmenspolitik der Reifenhandlung zielt darauf ab, sich auf einem Markt, der sehr stark zu Zusammenschlüssen zwischen einzelnen Unternehmungen neigt, die wirtschaftliche und finanzielle Eigenständigkeit zu bewahren. Die Geschäftsleitung legt daher besonderen Wert auf die bereits seit Jahren bestehenden Geschäftsverbindungen mit Stammkunden.

Mit einem kompetenten Reifenservice lassen sich die Kundenkontakte und die Werkstattauslastung erhöhen. Auch geht es beim Reifen um die aktive Sicherheit des Kunden. Wer hier fachkompetent ist, stärkt das Vertrauen seiner Kunden und damit die Kundenbindung und -zufriedenheit. Zu einem zweiten Standbein entwickelt sich immer mehr der Verkauf von Alu-Felgen. Die Reifenhandlung profitiert zur Zeit vom anhaltenden Umrüstboom der Automobileigner, sich nachträglich mit größeren Rad- und Reifendimensionen zu versorgen.

Wachstumspotenzial sieht die Reifenhandlung auch in der Erweiterung ihres Angebots auf Reparaturen rund um den Reifen, insbesondere auf Bremsen oder Stoßdämpfer mit ihrem natürlichen Verschleiß und daraus resultierendem Erneuerungsbedarf. Alle Maßnahmen sollen auch in Zukunft die Stellung des Unternehmens am Markt festigen und möglichst viele Arbeitsplätze sichern. Es ist jedoch nicht auszuschließen, dass zukünftig teilweise andere Qualifikationen im Unternehmen gebraucht werden.

Für die Umsetzung der Unternehmensziele bedarf es qualifizierter, leistungsfähiger und motivierter Mitarbeiter. Die personalwirtschaftlichen Entscheidungen und Maßnahmen sind darauf ausgerichtet, dass diese in der benötigten Anzahl zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort zur Verfügung stehen. Die Unternehmensleitung fördert besonders die breite Qualifikation der kaufmännischen Mitarbeiter. Seit ca. drei Jahren sorgt ein regelmäßiger Arbeitsplatzwechsel dafür, dass Urlaubs- und Krankenvertretungen ohne Reibungsverluste ablaufen. Für das kommende Jahr sind Fortbildungsmaßnahmen zur Verkäuferschulung und im Umgang mit Informationstechnologien in Form des „training on the job“ geplant.

Die Mitarbeiter der Reifenhandlung

Die Heinrich Felge Reifenhandlung e. K. beschäftigt an drei Standorten 22 Mitarbeiter. Davon sind zehn in den kaufmännischen Abteilungen tätig. Die Personalverwaltung befindet sich für alle Mitarbeiter in der Hauptfiliale. Drei Beschäftigte absolvieren eine Ausbildung zur Bürokauffrau bzw. zum Bürokaufmann. Die restlichen Mitarbeiter sind in der Lagerverwaltung, mit Montagearbeiten oder im Fahrdienst beschäftigt.

Personalliste der Heinrich Felge Reifenhandlung

Personal-Nr.	Name	Tätigkeit	Gehalt (€)	Stundenlohn (€)
1231157	Hohlbein, Monika	Chefsekretärin	2 400,00	
1120654	Mühlbach, Hellmuth	Filialleiter	4 200,00	
2070760	Olowski, Monika	Filialleiterin	4 100,00	
1091148	Berger, Gerhard	Leiter, Montage/Lager		16,92
3130474	Wassermann, Hans	Bürokaufmann (Azubi)	680,00	
2240649	Schuft, Karl	Leiter, Montage/Lager		16,92
3020656	Adolfo, Karl-Heinz	Leiter, Montage/Lager		16,92
3080955	Nagel, Olaf	Auslieferung/Montage		12,56
1101065	Oderbein, Katharina	Bürokauffrau, Personal ...	2 100,00	
3150559	Spörl, Herbert	Filialleiter	3 500,00	
1160357	Fiebig, Alfred	Bürokaufmann, Verkauf	2 900,00	
1151175	Langner, Heiko	Bürokaufmann (Azubi)	820,00	
1260146	Matzek, Walter	Lager/Montage		15,32
1170563	Schimanowski, Gerd	Auslieferung/Montage		12,56
2240860	Krebs, Ina	Bürokauffrau, EK/Rewe	1 900,00	
2160752	Borowka, Brigitte	Bürokauffrau, Verkauf	1 950,00	
2121274	Jeschke, Beate	Bürokauffrau (Azubi)	750,00	
2181041	Oppermann, Günter	Lager/Montage		14,32
2150158	Thorsten, Dieter	Auslieferung/Montage		12,56
3030456	Rundholz, Jürgen	Bürokaufmann, EK/Rewe	2 400,00	
3080665	Weiser, Katja	Bürokauffrau, Verkauf	1 950,00	
3140762	Wehking, Holger	Lager/Montage		15,24

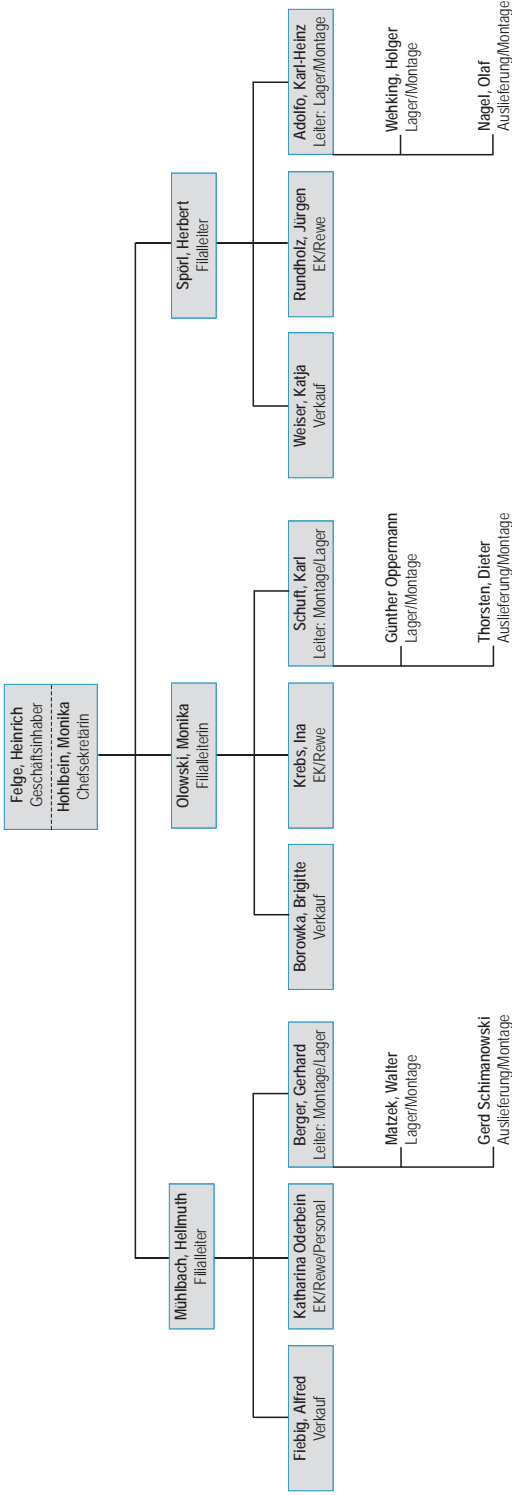
Betriebsrat: Olaf Nagel, Karl Schuft, Katja Weiser

Rewe = Buchhaltung

EK = Einkauf

VK = Verkauf

Organigramm der Heinrich Felge Reifenhandlung e. K.



Die drei Auszubildenden aus dem kaufmännischen Bereich - Beate Jeschke, Heiko Langner und Hans Wassermann - durchlaufen während ihrer Ausbildung alle kaufmännischen Abteilungen und werden daher im Organigramm nicht explizit zugeordnet.

Lernsituation 1

Das Personalwesen in der Reifenhandlung - oder: Ohne das Personal läuft nichts.

Lagerleiter Gerhard Berger ist empört: Dass die gerade eingestellte Aushilfskraft „ihre Papiere gekriegt“ hat, war fällig, nachdem mehrfach „etwas vom LKW gefallen“ war. Aber nun hat man erst mal keinen Ersatz für sie. Herr Berger hatte mit dem Auszubildenden Langner gerechnet. Doch Langner muss nach Ausbildungsplan die Personalverwaltung praktisch kennen lernen (schließlich endet seine Ausbildung bald). Und bis Friedhelm Beißert vom Bund zurückkommt, vergehen noch vier Monate - außerdem kennt der sich mit dem neuen Lagersystem nicht aus. „Aber in einem Jahr“ - sagt sich Berger - „bin ich die Probleme los. Den Ruhestand habe ich mir dann auch verdient.“

Da hilft Herrn Berger auch nicht, dass Frau Katharina Oderbein (Personalverwaltung) beim Pausengespräch in seine Klage einstimmt: Die Kollegin Brigitte Borowka hat sich nun doch für Elternzeit entschieden - und die sollte für die Abwicklung des elektronischen Zahlungsverkehrs geschult werden. „Ich kann die Arbeit doch nicht auch noch übernehmen. Irgendwann leidet die Qualität.“, sagt sie.

Den Einsatzplan für die kommende Woche musste sie auch schon ändern, weil Fiebig am Dienstag einen Arzttermin hat. Und jetzt muss Ina Krebs am Donnerstag für eine Beerdigung beurlaubt werden. Also noch mal ändern. Und wie sollen die Regelbesetzungszeiten eingehalten werden? Herr Schimanowski will unbedingt Freizeitausgleich, den er bisher aus betrieblichen Gründen noch nicht in Anspruch nehmen konnte. Ob Herr Langner, der gemäß Ausbildungsplan demnächst in die Personalabteilung wechselt, vielleicht einmal nicht zur Berufsschule geht und länger in der Abteilung bleiben kann? Schließlich ist er gut eingearbeitet und beherrscht das neue Warenwirtschaftssystem.

Irgendwie sind sie sich - ohne es so auszusprechen - einig, dass etwas mit dem Personalwesen, der Personalplanung bzw. der Personalpolitik nicht stimmt.

1. Identifizieren Sie anhand der Situation - ggf. auch darüber hinausgehend - Aufgaben und Probleme von Personalarbeit.
2. Unterscheiden Sie „Personalwirtschaft“ und „Personalwesen“ sowie „Gestaltungsentscheidungen“ und „Verwaltungstätigkeiten“.
3. Nennen Sie Beispiele für innerbetriebliche und außerbetriebliche Bestimmungsfaktoren der Personalwirtschaft bzw. des Personalmanagements.
4. Versuchen Sie, situationsbezogen und verallgemeinernd, „Personalpolitik“ und „Personalverwaltung“ zu unterscheiden.
5. Nennen Sie konkrete Beispiele für „Rahmenaufgaben“ und „Kernaufgaben“ der Personalarbeit.
6. Beschreiben Sie, wie in Ihrem Ausbildungsbetrieb das Personalwesen organisiert ist (Abteilung / Stelle / Aufgabenelemente einer Stelle). Berücksichtigen Sie dabei auch die Berufsausbildung.

Lernsituation 2

Personalplanung in der Reifenhandlung - oder: Qualität und Quantität müssen stimmen.

Die betriebliche Gesamtplanung in der Reifenhandlung, insbesondere die prognostizierte Entwicklung auf dem Auto- und Reifenmarkt, erfordert eine Personalplanung, die vorausschauend eine optimale Versorgung mit Mitarbeitern in qualitativer und quantitativer Hinsicht berücksichtigt. Heinrich Felge hat zur regelmäßig tagenden Personalplanungsrunde seine Führungskräfte, die Filialleiter Hellmuth Mühlbach, Monika Olowski und Herbert Spörl eingeladen:

Spörl: „Unser Umsatz hat sich im vergangenen Jahr über Erwarten auf 4,1 Mio EUR gesteigert. Für das kommende Geschäftsjahr ist ein weiterer Umsatzzuwachs von 8 % geplant.“

Olowski: „Der Personalbestand ist bisher nicht mitgewachsen, jedoch konnte die Arbeitsproduktivität wesentlich verbessert werden. Aber so haben wir jetzt natürlich auch weniger Luft für Unvorhergesehenes. Manches kann man eben nicht planen, und mit Mehrarbeit ist das so eine Sache.“

Felge: „Dann müssen für eine gewisse Zeit eben alle noch eine Schippe drauflegen, das wird doch wohl gehen.“

Mühlbach: „Für die neuen Herausforderungen brauchen wir vor allem auch neue Qualifikationen, da muss man sich eben mal umsehen. Schließlich haben wir was zu bieten.“

Felge: „Wenn der richtige Mann oder die richtige Frau am richtigen Platz richtig gefordert und gefördert wird ...“

Olowski: „Unsere bisherige Personalpolitik hat auf die Stärken der eigenen Ausbildung und der Weiterqualifikation in Kooperation mit unseren Vertragspartnern gesetzt und ich meine, wir sollten bei diesem Konzept bleiben. Trotzdem könnte ich mir auch eine kurzfristige Überbrückung des Personalengpasses von außen vorstellen ...“

1. Erläutern Sie grundsätzlich und situationsbezogen die Einbindung der Personalplanung in die Gesamtplanung der Unternehmung.
2. Unterscheiden Sie quantitative und qualitative Aspekte der Personalbestandsplanung.
3. Erläutern Sie, welche Größen den quantitativen Personalbestand beeinflussen.
4. Ermitteln Sie den Personalbedarf (quantitativ) der Reifenhandlung für die Bereiche Montage/Lager/Auslieferung unter Berücksichtigung folgender Gegebenheiten und Vorgaben der Geschäftsleitung:
 - Alle bislang bestehenden 9 Stellen sind mit Vollzeitkräften besetzt.
 - neu zu schaffende Planstellen: 2
 - voraussichtliche Personalabgänge: 1,5 (Ruhestand, Übergang auf Teilzeit)
 - voraussichtliche Personalzugänge: 1 (Rückkehr aus Elternzeit)

5. Unterscheiden Sie Kennzahl- und Stellenplanmethode.
6. Überlegen Sie, welche Personalentwicklungsmaßnahmen in der Reifenhandlung geeignet sein könnten. Machen Sie auch entsprechende Vorschläge für Ihren Ausbildungsbetrieb.
7. Beschreiben Sie Einflussgrößen bei der Erstellung von Personaleinsatzplänen.
8. Für die Urlaubsplanung von der 24. - 33. Kalenderwoche haben die Mitarbeiter der Heinrich Felge Reifenhandlung u. a. folgende Wünsche eingereicht. Alle Wünsche schließen die genannten Wochen mit ein.

Die Sommerferien beginnen in der 26. Kalenderwoche und enden mit der 31. Kalenderwoche.

Mitarbeiter	Funktion	Bemerkungen	Urlaubswunsch
Mühlbach	Filialleiter	geschieden	26. - 28. Woche
Olowski	Filialleiterin	alleinerziehend, schulpflichtiges Kind	28. - 30. Woche
Spörl	Filialleiter	verheiratet, 2 schulpflichtige Kinder	28. - 29. Woche
Schufft	Lagerleiter	verheiratet, Kinder nicht schulpflichtig	28. - 29. Woche
Borowka	Bürokauffrau	verheiratet, keine Kinder	30. - 32. Woche
Krebs	Bürokauffrau	verheiratet, keine Kinder	24. - 25. Woche
Thorsten	Fahrer	verheiratet, Kind nicht schulpflichtig	33. Woche
Oppermann	Lager/Montage	verheiratet, 3 schulpflichtige Kinder	28. - 29. Woche
Jeschke	Auszubildende	ledig, keine Kinder	25. - 26. Woche

- a) Stellen Sie die Urlaubswünsche in einem Balkendiagramm dar.
- b) Heinrich Felge macht zur Urlaubsplanung folgende Vorgaben:
 - Da sich die Filialleiter gegenseitig vertreten sollen, müssen immer 2 Filialleiter anwesend sein.
 - Lagerleiter und Mitarbeiter im Lager dürfen nicht gleichzeitig Urlaub haben, ebenso muss das Büro besetzt sein.
 - Die Auszubildende soll ihren Urlaub in den Schulferien nehmen.
 Optimieren Sie unter den gegebenen Umständen den Urlaubsplan.

Lernsituation 3

Personalbeschaffung - oder: Ein neuer Mitarbeiter zur Optimierung der Geschäftsprozesse in der Reifenhandlung

Heinrich Felge hat mit seinen Filialleitern die CeBIT besucht, um Informationen über die Leistungen führender Anbieter von kaufmännischer PC-Software zu erhalten.

Mehr Wettbewerbsstärke durch optimierte Business-Prozesse -
die Lösung Ihrer Probleme durch eine kaufmännische Profi-Software

Auftragsbearbeitung: Clever anpacken, besser durchblicken

Finanzbuchhaltung: Schneller buchen, sicher auswerten

Lohn & Gehalt: Was sich rechnet, lohnt sich auch

Sicherheit in allen kaufmännischen Aufgaben versprechen die Highlights der kaufmännischen Komplettlösungen:

- **umfangreiche Stammdatenverwaltung**
- **integriertes Mahnwesen**
- **Fakturierung**
- **Textverarbeitung**
- **Offene-Posten-Verwaltung**
- **Auftragsbearbeitung**
- **Lagerwirtschaft**
- **Lohnabrechnung.**

Eine maßgeschneiderte Software für die Reifenhandlung, die von der Finanzbuchhaltung bis zur Lohnabrechnung, von der Auftragsbearbeitung bis zum Bestellwesen alles in einem System verwaltet, wäre ein Fortschritt in die richtige Richtung - davon ist auch Heinrich Felge überzeugt. Damit könnte man die kaufmännische Verwaltung in den Griff bekommen, Zeit und Kosten sparen und der Konkurrenz ein Schnippchen schlagen.

In einer abschließenden Besprechung mit den Filialleitern wird schnell klar: Ein neuer Mitarbeiter muss her, um die Ideen und Impulse für die neuen Wege im Informationsmanagement zu realisieren. Sein Aufgabengebiet stellt man sich so vor: Als Assistent der Geschäftsleitung ist er verantwortlich für die Umstellung auf eine vernetzte EDV-Anlage. Er muss die Leistungen kaufmännischer PC-Programme einschätzen können, sichere Kenntnisse im Umgang mit den Systemgrundlagen haben und Erfahrungen in der kaufmännischen Verwaltung aufweisen. Er ist verantwortlich für die Systempflege und zugleich Berater in allen Abteilungen zur Entwicklung optimaler Problemlösungen. Der neue Mitarbeiter wird auch die Konzeption, technische Umsetzung, grafische und sprachliche Gestaltung des Internet-Engagements verantworten. Die regelmäßige Betreuung und Aktualisierung gehören dann ebenso zu seinem Aufgabengebiet. Erwartet werden:

- **Identifikation mit den Zielen der Unternehmung**
- **effiziente Lösungen für die einzelnen Arbeitsabläufe**
- **sichere Entlastung in den unterschiedlichen Unternehmensbereichen**
- **Transparenz über alle relevanten Zahlen in der Unternehmung**
- **effektive Strategien zur optimalen Präsentation der Produkte im Internet.**

Als Assistent der Geschäftsleitung ist er Teilnehmer an den regelmäßig tagenden Arbeitssitzungen der Filialleiter. Flexibilität, Selbstständigkeit, Kooperations- und Teamfähigkeit, sicheres Auftreten und Präsentationsgeschick sind in hohem Maße bei dieser Tätigkeit gefragt.

Der Bewerber sollte mindestens ein abgeschlossenes Fachhochschulstudium der Informatik oder einen gleichwertigen Studiengang, gute betriebswirtschaftliche Kenntnisse und einige Jahre Berufserfahrung auf dem Arbeitsgebiet besitzen. Er muss über erstklassige technische Fähigkeiten und fundierte Internetkenntnisse verfügen und aufgeschlossen für neue Anwendungen sein. Erfahrungen mit Marketing oder PR-Projekten werden gewünscht.

1. Überlegen Sie, warum die Stelle extern besetzt werden soll. Erörtern Sie für die Reifenhandlung grundsätzlich die Vor- und Nachteile von interner bzw. externer Personalbeschaffung.
2. Entwerfen Sie eine Stellenbeschreibung für den neuen Mitarbeiter.
3. Gestalten Sie mit Bezug zur Situation eine Stellenanzeige für die örtliche Tagespresse.
4. Versetzen Sie sich in die Situation eines Bewerbers und schreiben Sie eine Bewerbung an die Reifenhandlung.
5. Bereiten Sie sich mit Hilfe der Sachdarstellung und der schriftlichen Bewerbungen auf die Bewerbungsgespräche vor, legen Sie dabei eine Gesprächs- bzw. Verhandlungsstrategie fest und führen Sie die Bewerbungsgespräche.

Gruppe 1	Gruppe 2
Sie repräsentieren die Geschäftsleitung der Reifenhandlung. Die Bewerbungen aufgrund der Stellenausschreibung liegen Ihnen vor.	Sie repräsentieren die Stellenbewerber .
Entscheiden Sie sich nach dem Gespräch begründet für einen Bewerber.	Schätzen Sie nach dem Gespräch Ihre Einstellungschancen ein.
Wenn Sie nicht an den Bewerbungsgesprächen beteiligt sind, machen Sie sich über den Verlauf Notizen, und geben Sie anschließend eine begründete Einschätzung der Einstellungschancen ab.	

Lernsituation 4

Personaleinstellung - oder: Verstärkung im Team

Die Personalsachbearbeiterin Katharina Oderbein hat in Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung den Arbeitsvertrag für Julia Klug, die neue Assistentin der Geschäftsleitung, vorzubereiten. Sie weiß, dass der Arbeitsvertrag eine Form des Dienstvertrages ist, bei dem trotz des Grundsatzes der Vertragsfreiheit insbesondere wesentliche Regelungen von Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen sowie Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte zu beachten sind.

1. Machen Sie sich mit den Unterschieden zwischen Tarifvertrag und Betriebsvereinbarung vertraut.
2. Finden Sie heraus, ob und ggf. welche Mitwirkungsmöglichkeiten der Betriebsrat der Reifenhandlung bei der Einstellung hat.
3. Überlegen Sie, welche Punkte in den Arbeitsvertrag mit der neuen Mitarbeiterin aufgenommen werden sollten, und erläutern Sie, welche wesentlichen Rechte und Pflichten sich für die Vertragspartner ergeben.
4. Legen Sie fest, welche Unterlagen von der neuen Arbeitnehmerin spätestens bei Dienstantritt vorzulegen sind und welche Anmeldungen durch den Arbeitgeber vorzunehmen sind.
5. Entwerfen Sie ein Szenario für den ersten Arbeitstag der neuen Mitarbeiterin.
6. Überlegen Sie, welche Dokumente und Vorgänge sinnvoll und berechtigt in der Personalakte geführt werden sollen bzw. dürfen.

Lernsituation 5

Personalentlohnung - oder: Bekommen, was man verdient.

Im Rahmen der Personalverwaltung ist Frau Oderbein auch zuständig für die Erstellung und Buchung der Lohn- und Gehaltsabrechnungen. Doch alle Mitarbeiter meinen, sich gut auszukennen; alle glauben, dass sie mehr verdient hätten als sie bekommen; Steuern, Soli und Sozialversicherungen gehen mächtig ins Geld: „Im Umgang mit der Gehaltsabrechnung kann man nicht früh genug Profi sein“, geht es doch um den Inhalt des eigenen Portemonnaies.

Fit für die Personalbuchhaltung - Was man heute wissen muss, damit morgen jeder seinen „gerechten Lohn“ pünktlich auf dem Konto hat:

- Welche Unterlagen werden zur Berechnung der Löhne und Gehälter benötigt?
- Singles, Doppelverdiener, allein verdienende Mütter oder Väter - ein Mehrklassensystem in den Augen des Finanzministers?
- Wie kommt man vom Brutto- zum Nettoentgelt bzw. zum Auszahlungsbetrag?
- Kann es denn stimmen, dass die Personalkosten noch höher sind als die Summe aller Bruttoentgelte?
- Kann man sich mit Sachbezügen (geldwerten Vorteilen) vor der Steuer drücken?

1. Nennen und erläutern Sie Beurteilungsmaßstäbe, die zur Ermittlung eines „gerechten Lohns“ herangezogen werden können.
2. Überlegen Sie, welche Entlohnungs-/Entgeltformen für die unterschiedlichen Tätigkeiten in der Reifenhandlung in Frage kommen.
3. Beantworten Sie die oben gestellten Fragen: „Was man heute wissen muss, ...“
4. Erstellen Sie die Gehaltsabrechnung für die neue Mitarbeiterin, und nehmen Sie die erforderlichen Buchungen vor. Nutzen Sie dazu die Lohnsteuertabelle auf S. 62.

Aus der Lohnbuchhaltung sind folgende Daten bekannt:

Name: Julia Klug, Assistentin der Geschäftsleitung in der Reifenhandlung Heinrich Felge Recklinghausen/NRW, Personal-Nr.: 1060658	
Lohn/Gehalt:	3 600,00 EUR
Steuerklasse:	Eins
Kinderfreibetrag:	0
Konfession:	römisch-katholisch
Geburtsdatum:	05.01.1986
vermögenswirksame Leistungen:	monatlich 40,00 EUR (davon 25,00 EUR Arbeitgeberanteil lt. Tarifvertrag)

Lernsituation 6

Beendigung von Arbeitsverhältnissen - oder: Was sich für die Unternehmung rechnet, kann für den einzelnen Mitarbeiter schmerzhaft sein.

Die Unternehmenspolitik der Reifenhandlung zielt darauf ab, sich auf einem Markt, der sehr stark zu Zusammenschlüssen zwischen einzelnen Unternehmen neigt, die wirtschaftliche und finanzielle Eigenständigkeit zu bewahren. Zwar muss das Unternehmen in erster Linie seine Absatzchancen langfristig sichern, zugleich ist aber auch eine Kostensenkung in allen Funktionsbereichen der Unternehmung anzustreben. Beide Maßnahmen sollen auch in Zukunft die Stellung des Unternehmens am Markt festigen und möglichst viele Arbeitsplätze sichern. Möglichst viele heißt jedoch nicht: alle.

Der Beschluss in der Reifenhandlung, den Einkauf zu zentralisieren, ging einher mit einer Investition im Computerbereich. Die neue Mitarbeiterin hat sich schnell eingearbeitet. Erste Erfolge zeigen sich. Es wird aber auch deutlich, dass ein Sachbearbeiter im Einkauf nicht mehr benötigt wird. Eine vergleichbare andere Stelle im Unternehmen kann nicht zur Verfügung gestellt werden. Die Geschäftsleitung beschließt daraufhin, einen Mitarbeiter zum nächstmöglichen Termin zu entlassen.

Herr Rundholz (Mitarbeiter im Einkauf und in der Filialbuchhaltung) war aufgrund eines Kreuzbandrisses, den er sich beim Training in der Hobbyfußballmannschaft zugezogen hat, 4 Wochen lang krank geschrieben. Gegen Ende seiner Arbeitsunfähigkeit geht ihm folgendes Kündigungsschreiben zu:

Sehr geehrter Herr Rundholz,

schon mehrfach haben wir darüber gesprochen, dass Ihr Fußballhobby eine äußerst verletzungsträchtige Angelegenheit ist. Sonst waren Sie immer nach wenigen Tagen wieder im Einsatz, aber jetzt fehlen Sie bereits seit 3 Wochen.

Diese Wochen haben gezeigt, dass - wie wir bereits vermutet haben - der Einkauf seit der Zentralisierung überbesetzt ist. Frau Krebs bewältigt die anfallenden Arbeiten im Einkauf sehr gut alleine und Frau Oderbein erledigt neben dem Personalwesen zuverlässig die zentrale Buchhaltung.

Im Interesse der Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit unseres Unternehmens dürfen wir natürlich keine überflüssigen Kostenpositionen verursachen. Deshalb kündigen wir Ihnen hiermit fristgerecht und bedanken uns für die vielen Jahre guter Zusammenarbeit.

Mit freundlichen Grüßen,

Heinrich Felge

1. Klären Sie, inwiefern diese Kündigung rechtswirksam ist. Bearbeiten Sie dazu folgende Teilaufgaben:
 - (1) Prüfen Sie, welche Kündigungsgründe die Reifenhandlung Felge grundsätzlich geltend machen kann und auf welchen Grund bzw. auf welche Gründe sie sich im „Fall Rundholz“ bezieht.
 - (2) Klären Sie, welche Vorschriften zum Kündigungsschutz grundsätzlich zu beachten sind und inwieweit diese bei der vorliegenden Kündigung eingehalten werden.
 - (3) Beraten Sie, welche Möglichkeiten Herr Rundholz hätte, gegen die Kündigung vorzugehen.
2. Beurteilen Sie das Kündigungsschreiben aus persönlicher Sicht: Halten Sie es für angemessen? Begründen Sie Ihre Kritik bzw. Ihre Zustimmung.
3. Begründen Sie, warum im vorliegenden Fall eine außerordentliche Kündigung nicht in Betracht kommt.

Die Sachdarstellung

1 Ziele und Aufgaben der Personalwirtschaft

Die **Personalwirtschaft** bezeichnet die betriebswirtschaftliche Funktion, die die Gesamtheit aller mitarbeiterbezogenen Gestaltungs- und Verwaltungsaufgaben umfasst.

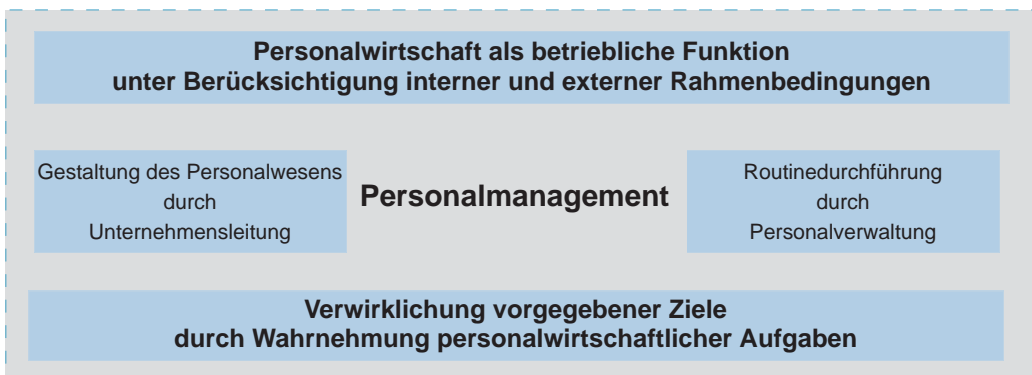
Personalwirtschaft als betriebswirtschaftliche Funktion (wie Beschaffung, Leistungserstellung, Absatz, Finanzwirtschaft und Leitung) hat sich zunehmend zum Gestaltenden, unternehmerisch agierenden Personalmanagement entwickelt. Ursachen für den Bedeutungswandel der Personalarbeit sind u. a. Veränderungen am Arbeitsmarkt und Entwicklungen des Arbeitsrechts, Wertewandel der Mitarbeiter und Selbstverständnis der Entscheidungsträger, technologische Veränderungen und Veränderungen der Arbeitsorganisation, Bedeutung der Personalkosten und Globalisierung der Märkte.

Gestaltungsentscheidungen im Rahmen der personalwirtschaftlichen Aufgaben (z. B. Entscheidung über Einstellung, Versetzung, Gehaltserhöhung, Fortbildung, Entlassung) sind grundsätzlich Aufgabe von Unternehmensleitung bzw. Führungskräften.

Mit **Personalwesen** wird die konkrete Umsetzung der personalwirtschaftlichen Aufgaben in der betrieblichen Organisation bezeichnet (z. B. in größeren Betrieben über eine Personalabteilung). Konkrete Aufgaben des betrieblichen Personalwesens ergeben sich aus der Bereitstellung, dem Einsatz und der Betreuung des Produktionsfaktors Arbeit bzw. der Mitarbeiter. Dieser besonderen Aufgabenstellung wird weder eine Eingliederung in den Beschaffungsbereich noch eine Zuordnung zum Verwaltungsbereich gerecht. Im Zusammenhang veränderter Rahmenbedingungen im wirtschafts-, sozial- und gesellschaftspolitischen Bereich hat sich das Personalwesen weitestgehend als eigener Entscheidungsbereich der Unternehmung etabliert.

Die **Personalverwaltung** übernimmt die rein verwaltenden Funktionen der Personalarbeit (z. B. Meldungen an die Krankenkasse, Abwicklung einer Versetzung, Erstellen einer Lohn-/Gehaltsabrechnung, Abrechnung einer Fortbildung, Ausfertigung eines Kündigungsschreibens).

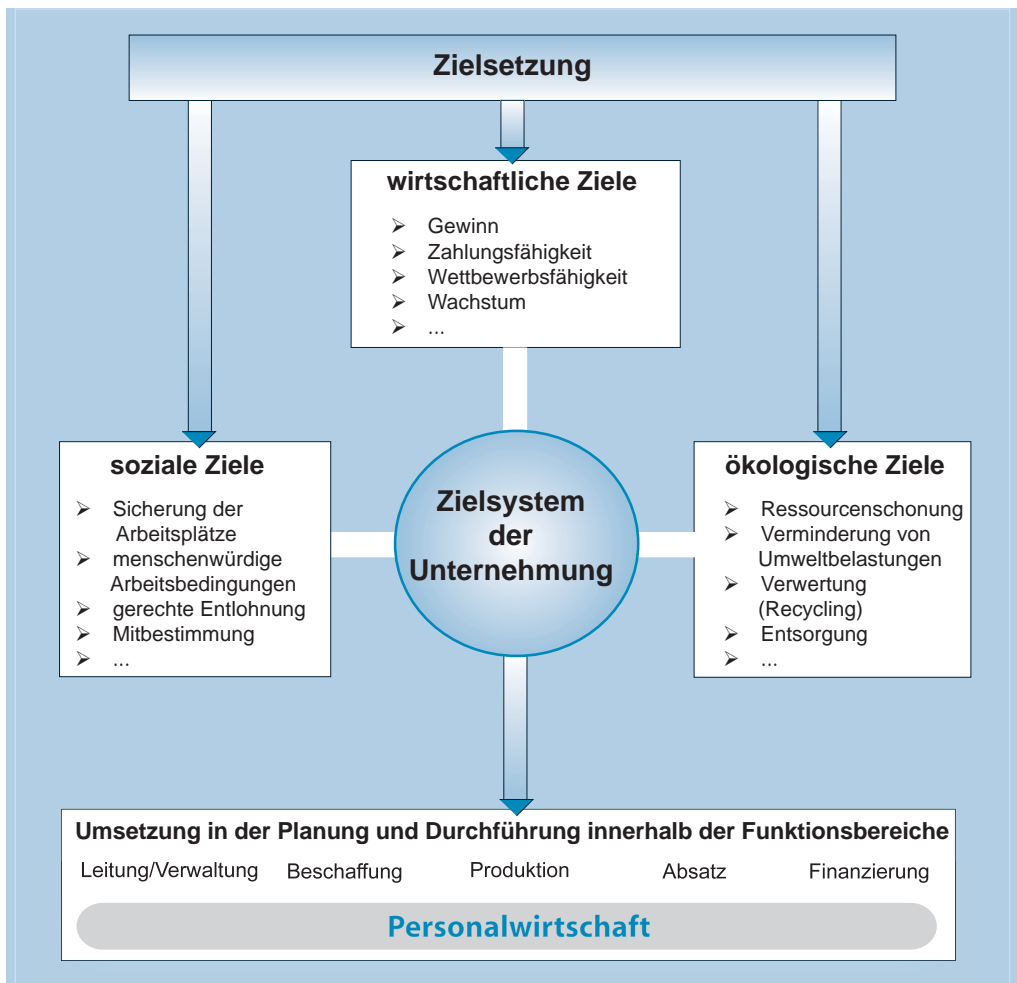
Unter **Personalmanagement** versteht man die Wahrnehmung der personalwirtschaftlichen Aufgaben zur Verwirklichung der Unternehmensziele.

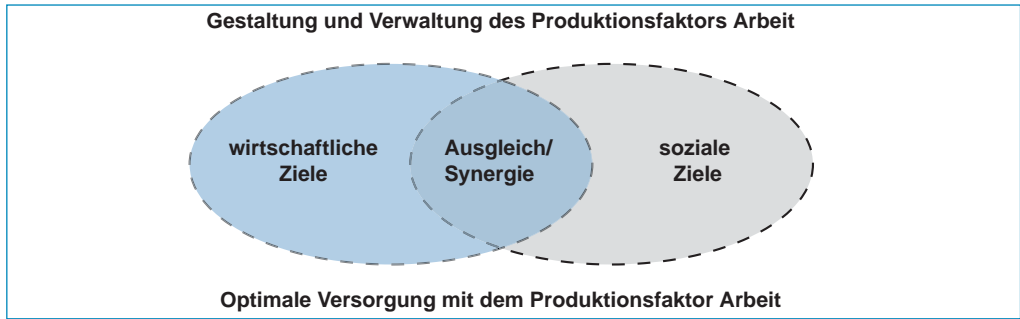


1.1 Ziele

Die Personalwirtschaft verfolgt das Ziel, die Leistung des Produktionsfaktors Arbeit so zu lenken, dass dieser dem Unternehmen möglichst optimal zur Verfügung steht. Das bedeutet, dass qualifizierte, leistungsfähige und motivierte Mitarbeiter in der benötigten Anzahl zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort zur Verfügung stehen.

Die personalwirtschaftlichen Entscheidungen und Maßnahmen haben sich den Unternehmenszielen unterzuordnen - insbesondere den wirtschaftlichen und sozialen Zielen. Wirtschaftliche Ziele orientieren sich an ökonomischen Größen wie z. B. Kosten, Gewinn, Wettbewerbsfähigkeit, Wachstum. Soziale Ziele berücksichtigen vor allem die Interessen und Ansprüche der Arbeitnehmer. Beispiele sind Sicherung der Arbeitsplätze, menschenwürdige Arbeitsbedingungen, gerechte Entlohnung, Mitbestimmung. Wirtschaftliche und soziale Ziele stehen häufig im Gegensatz zueinander (Zielkonflikt) und müssen gegeneinander abgewogen werden. Sie müssen - auch in Abhängigkeit von äußeren Bedingungen (z. B. Konjunktur) - konkretisiert und immer wieder überprüft werden.



**Beispiel:**

Der Wunsch nach Gehaltserhöhung, verbessertem Kündigungsschutz, Reduzierung der Arbeitszeit bei vollem Lohnausgleich kann bei abflauernder Konjunktur die Wirtschaftslage einer Unternehmung gefährden.

Betriebliche Personalarbeit ist so zu gestalten, dass die Zielsetzungen möglichst in Einklang gebracht werden; Gegensätze sind auszugleichen und Synergieeffekte zu nutzen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Mitarbeiter in vielfältiger Beziehung zu ihrem Unternehmen stehen. Sie gelten als

- Produktionsfaktor und Leistungsträger
- Kostenfaktor (z. B. Lohnkosten und Lohnnebenkosten)
- Individuen mit eigenen Interessen und Motiven (z. B. Arbeitszeit, Sicherheit, Arbeitsplatzzerhaltung, Selbstverwirklichung)
- Gestalter und Entscheidungsträger (z. B. Sachbearbeiter, leitende Angestellte, Führungskräfte)
- Gruppenmitglieder, u. U. mit Einbindung in Interessenvertretungen (z. B. Sozialpartner, Auszubildende)
- Rechtssubjekte (Träger von Rechten und Pflichten im Rahmen von z. B. Arbeitsverträgen, Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechten, Arbeitsschutz und Sozialgesetzgebung).

1.2 Aufgaben

Die vielfältigen Bezugspunkte der Personalwirtschaft bedingen eine Fülle von Einzelentscheidungen, die in der Regel aber nicht isoliert getroffen werden, sondern im Rahmen von Gestaltungskonzepten. Diese Konzepte berücksichtigen zunächst die so genannten **Rahmenaufgaben** der Personalwirtschaft.