



EUROPA-FACHBUCHREIHE  
für wirtschaftliche Bildung

Gerd Keiser  
Martin Debus  
Annika Scholz

# Personalwirtschaft

## Lösungen

2. Auflage

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

Europa-Nr.: 75859

## **Autoren**

Debus, Martin  
Dr. Keiser, Gerd  
Scholz, Annika

Studiendirektor  
Studiendirektor  
Oberstudienrätin

Recklinghausen  
Gelsenkirchen  
Recklinghausen

2. Auflage 2012

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 978-3-8085-7586-4

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

© 2012 by Verlag Europa-Lehrmittel, Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG, 42781 Haan-Gruiten

Satz: Martin Debus, 45659 Recklinghausen  
Umschlag: Taff Stuff Media, Marcus Groß, 26629 Großefehn  
Druck: Druckerei Raimund Roth GmbH, 42655 Solingen

## Inhaltsverzeichnis

### Lernsituationen

#### Lernsituation 1:

Das Personalwesen in der Reifenhandlung - oder: Ohne das Personal läuft nichts. .... 4

#### Lernsituation 2:

Personalplanung in der Reifenhandlung - oder: Qualität und Quantität müssen stimmen. .... 6

#### Lernsituation 3:

Personalbeschaffung - oder: Ein neuer Mitarbeiter zur Optimierung der Geschäftsprozesse in der Reifenhandlung..... 8

#### Lernsituation 4:

Personaleinstellung - oder: Verstärkung im Team ..... 10

#### Lernsituation 5:

Personalentlohnung - oder: Bekommen, was man verdient. .... 12

#### Lernsituation 6:

Beendigung von Arbeitsverhältnissen - oder: Was sich für die Unternehmung rechnet, kann für den einzelnen Mitarbeiter schmerzhaft sein. .... 16

### Aufgaben

**Aufgaben zu 1:** Ziele und Aufgaben der Personalwirtschaft..... 19

**Aufgaben zu 2:** Personalplanung..... 22

**Aufgaben zu 3:** Personalbeschaffung..... 26

**Aufgaben zu 4:** Personaleinstellung..... 30

**Aufgaben zu 5:** Personalentlohnung..... 37

**Aufgaben zu 6:** Beendigung von Arbeitsverhältnissen..... 45

**Aufgaben zu 7:** Entscheidungsbefugnisse von Mitarbeitern..... 49

## Die Lernsituationen

### LERNSITUATION 1

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

1. In der Lernsituation werden in Zusammenhang mit einer außerordentlichen Kündigung Aspekte der Personalbestands- und Personalbedarfsplanung angesprochen: Eine Aushilfskraft hat die Papiere bekommen, Ersatz muss beschafft werden, Ausbildungspläne sind zu beachten, voraussichtliche Abgänge und Zugänge einzuplanen. Im weiteren Verlauf der Situation geht es insbesondere um Probleme der längerfristigen und kurzfristigen Personaleinsatzplanung: Längerfristig muss eine Qualifizierung für neue Entwicklungen abgestimmt werden mit der Belastbarkeit von Mitarbeitern bei gleichzeitig längerer Abwesenheit (Elternzeit) anderer Mitarbeiter. Kurzfristig sind bei der Personaleinsatzplanung - mehr oder weniger - planbare Abwesenheiten (Arzttermin, Beerdigung) und Wünsche (Freizeitausgleich) sowie rechtliche Vorgaben (Berufsschulpflicht, Arbeitszeitgesetz) zu berücksichtigen.

Weitere Probleme der Personalwirtschaft können schülerabhängig z. B. mit Bezug zum Ausbildungsbetrieb/Praktikumsbetrieb erörtert werden.

2. Die **Personalwirtschaft** bezeichnet die betriebswirtschaftliche Funktion, die die Gesamtheit aller mitarbeiterbezogenen Gestaltungs- und Verwaltungsaufgaben umfasst. Mit **Personalwesen** wird die konkrete Umsetzung der personalwirtschaftlichen Aufgaben in der betrieblichen Organisation bezeichnet (z. B. in größeren Betrieben über eine Personalabteilung).

**Gestaltungsentscheidungen** betreffen die konkrete Ausgestaltung der personalwirtschaftlichen Aufgaben (z. B. Entscheidungen über Einstellung, Versetzung, Gehaltserhöhung, Fortbildung, Entlassung). Sie sind grundsätzlich Aufgabe von Unternehmensleitung bzw. Führungskräften. **Verwaltungstätigkeiten** betreffen die routinemäßige Durchführung der personalwirtschaftlichen Aufgaben (z. B. Meldungen an die Krankenkasse, Abwicklung einer Versetzung, Erstellen einer Lohn-/Gehaltsabrechnung, Abrechnung einer Fortbildung, Ausfertigung eines Kündigungsschreibens).

3. Beispiele für **innerbetriebliche Einflussfaktoren** der Personalwirtschaft: der quantitative (mengenmäßige) und qualitative (auf die geforderten Qualifikationen ausgerichtete) Personalbedarf; die Leistungsfähigkeit (z. B. Wissen, Können, Erfahrung) und Leistungsbereitschaft (z. B. Zufriedenheit, Motivation) der Mitarbeiter; die Arbeitsbedingungen (z. B. Arbeitsplatz, Arbeitszeitregelung, Entlohnung, Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten).

Beispiele für **außerbetriebliche Einflussfaktoren** der Personalwirtschaft: Veränderungen am Arbeitsmarkt (z. B. knapper werdende Ressourcen an qualifizierten Arbeitskräften); Entwicklungen des Arbeitsrechts (z. B. Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte); technologische Veränderungen (z. B. Vernetzung von Arbeitsplätzen, Telearbeit) und Veränderungen der Arbeitsorganisation (z. B. Teamarbeit); Globali-

sierung der Märkte (z. B. Sprachkenntnisse, Kommunikationsfähigkeit, Verstehen von geographischen, kulturellen und sozialen Besonderheiten).

4. Aufgabe der **Personalpolitik** ist die Festlegung von grundsätzlichen Leitlinien und Handlungsnormen im Zusammenhang mit dem Produktionsfaktor Arbeit, die sich auf nachgelagerte Entscheidungen im Personalbereich auswirken (z. B. Vorschlagswesen, Grundsätze wie „Aufstieg aus eigenen Reihen“ oder „Frauenförderung“ oder „Entlohnung nach Leistung“). Ein unmittelbarer Hinweis auf personalpolitische Aufgaben ist in der Situation zunächst nicht gegeben. Die im Rahmen der Deckung des kurzfristigen und langfristigen Personalbedarfs unter Berücksichtigung der erforderlichen Qualifikationen aufgetretenen Probleme bedürfen jedoch einer grundsätzlichen personalpolitischen Entscheidung und Zielvorgabe (z. B. Übernahme von Auszubildenden, job-rotation, Überstundenregelung, Einsatz eines „Springers“, Teilzeitkräfte auf Abruf).

Die **Personalverwaltung** übernimmt die rein verwaltenden Funktionen der Personalarbeit wie Vorbereitung von Personalentscheidungen (z. B. Beförderungen), Erfassung von personenrelevanten Daten, Kontrolle und Aufbewahrung von Unterlagen (z. B. Lohnsteuerkarte, Personalfragebogen, Gesundheitszeugnis), Ausgabe von Unterlagen und Sachmitteln (z. B. Arbeits- und Betriebsordnung, Schlüssel), Meldung an diverse Einrichtungen (z. B. Krankenkasse, Berufsgenossenschaft), Personalstatistik (z. B. Fehlzeitenstatistik, Alterstruktur), Führung eines Personalinformationssystems (z. B. Lohn- und Gehaltsabrechnung, Zeitermittlung). (Weitere Beispiele s. Aufgabe 2.) Situationsbezogen hat die Personalverwaltung die Abwesenheiten der Mitarbeiter (z. B. Arzttermin, Beerdigung) zu erfassen, Arbeitszeiten zu registrieren (z. B. Vertretung, Überstunden), die Personalakten (z. B. bei Elternzeit) zu führen. Es könnten Statistiken über Einsatzpläne und Vertretungen erstellt werden mit dem Zweck, den Personalbedarf möglichst optimal decken zu können.

5. **Rahmenaufgaben** der Personalwirtschaft: Personalpolitik (z. B. Einführung eines regelmäßigen Arbeitsplatzwechsels, damit Urlaubs- und Krankenvertretungen ohne Reibungsverluste ablaufen); Personalcontrolling (z. B. Vorschläge zur Senkung von Lohnkosten); Personalführung (z. B. Mitarbeitergespräche mit Zielvereinbarungen); Personalorganisation (z. B. Erstellen einer Stellenbeschreibung für einen Filialleiter).

**Kernaufgaben** der Personalwirtschaft: Personalplanung (z. B. Erstellen des wöchentlichen Personaleinsatzplanes für die Auslieferung und Montage); Personalbeschaffung (z. B. Auswahlgespräche mit Bewerbern führen); Personaleinstellung (z. B. Anmeldeformalitäten bei der Krankenkasse vornehmen); Personalentlohnung (z. B. Stundenzettel auswerten); Personalfreistellung (z. B. Arbeitszeugnis erstellen).

6. Die Lösung ist schülerabhängig.

## LERNSITUATION 2

### Personalplanung in der Reifehandlung – oder: Qualität und Quantität müssen stimmen.

1. Die **Personalplanung** muss als Teil der Unternehmensplanung mit den Zielsetzungen aller anderen Funktionsbereiche in der Unternehmung abgestimmt sein. Insbesondere sind die Vorgaben der Absatzplanung (z. B. Arbeitsanfall) und der Investitions- und Finanzplanung (z. B. Kostenaspekte) sowie Veränderungen im Leistungsprogramm (z. B. Rationalisierungen, Qualifikationsanforderungen) zu berücksichtigen. In der Situation werden im Rahmen der betrieblichen Gesamtplanung Bestimmungsgrößen mit Auswirkungen auf die Personalplanung erörtert: Planung eines Umsatzwachstums von 8 %, Verbesserung der Arbeitsproduktivität, neue Herausforderungen mit neuen Qualifikationen und Planungen zur Personalentwicklung.
2. Aufgabe der Personalbestandsplanung - wie auch der Personalbedarfsplanung ist es, den zukünftigen Personalbedarf in quantitativer Hinsicht (Anzahl der benötigten Mitarbeiter) und qualitativer Hinsicht (erforderliche Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse) unter Berücksichtigung von Einsatzarten und Bedarfszeitpunkten zu ermitteln. Bezüglich der quantitativen Personalplanung kann Ersatzbedarf, Neubedarf bzw. Zusatzbedarf und gegebenenfalls Verminderung des Bestandes festgestellt werden. Die qualitative Personalplanung hat die Anforderungen an die jeweilige Tätigkeit zu berücksichtigen, die der Stellenbeschreibung zu entnehmen ist. Zu unterscheiden sind ungelernte, angelernte, gelernte sowie leitende Tätigkeiten auf unterschiedlichen Ebenen.
3. Als Einflussgrößen für die Berechnung des quantitativen Personalbestandes sind zu berücksichtigen: gegenwärtiger Personalbestand, voraussichtliche Abgänge (z. B. durch Ruhestand, Kündigungen, Beförderungen, Einberufung zu Bundeswehr/Zivildienst, Fortbildung), voraussichtliche Zugänge (z. B. durch Neueinstellung, Übernahme aus Ausbildungsverhältnissen, Beförderung, Rückkehr von Fortbildung, Bundeswehr/Zivildienst). Die quantitative Personalbestandsplanung hat auch Planungen zur zeitlichen Gestaltung von Beschäftigungsverhältnissen zu berücksichtigen (z. B. Vollzeit, Teilzeit, geringfügige Beschäftigung, Job-sharing oder Leiharbeit) und ist durch eine qualitative Planung der Qualifikationsprofile von Mitarbeitern zu ergänzen.
4. Planungsschema für den Personalbedarf

Planungsschema für den Personalbedarf		
Soll-Bestand	11	Mitarbeiter
- Ist-Bestand	9	Mitarbeiter
- Zugänge	1	Mitarbeiter
+ Abgänge	1,5	Mitarbeiter
= Unterdeckung	2,5	Mitarbeiter

Es besteht ein Ersatzbedarf von 1,5 Mitarbeitern und ein Neubedarf von einem Mitarbeiter. Für die Bedarfsdeckung bieten sich unterschiedliche Lösungen an: z. B. Kombination von Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigungen.

5. Die **Kennzahlmethode** richtet sich in der Regel nach dem Arbeitsanfall und stützt sich auf betriebliche Kennzahlen (z. B. Umsatz, Lohn- und Gehaltskosten, Zeitbedarf für bestimmte Tätigkeiten) als statistische Grundlage. Voraussetzung dieser Methode ist, dass zwischen Kennzahl und der gefragten Größe ein erkennbarer und überprüfbarer Zusammenhang besteht. Die Kennzahlmethode wird insbesondere angewandt, wenn bei schwankendem Arbeitsanfall (z. B. in der Produktion) unterschiedlich viele Arbeitskräfte benötigt werden. Der Personalbedarf kann bestimmt werden, indem vom (hochgerechneten) Soll-Bestand der Ist-Bestand abgezogen wird und unter Berücksichtigung von Zugängen und Abgängen eine Über- bzw. Unterdeckung festgestellt wird.

Die **Stellenplanmethode** (Arbeitsplatzmethode) wird angewandt, wenn die Stellenbesetzung weitgehend unabhängig von sonstigen betrieblichen Kennzahlen erfolgt (z. B. in der Verwaltung). Die Personalbedarfsrechnung erfolgt mittels eines Stellenplans auf der Grundlage des betrieblichen Organisationsplans mit den verschiedenen Funktionsbereichen und Stellen. Stellenpläne haben in der Regel längerfristige Gültigkeit. Sie enthalten Angaben über die Bezeichnung der Stelle, die Vergütungsgruppe, den Soll-Bestand und Ist-Bestand. Daraus kann der Bedarf abgeleitet werden.

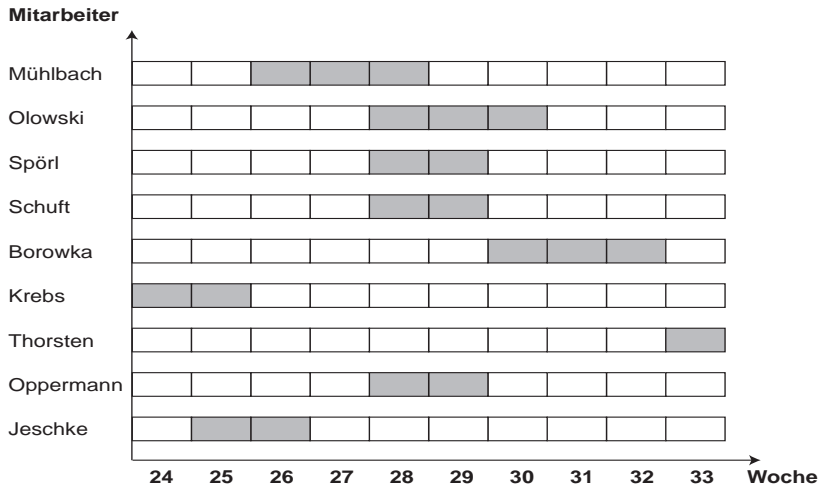
6. Die **Personalentwicklung** umfasst grundsätzlich alle Maßnahmen zur Erhaltung und Qualifizierung der Mitarbeiter für gegenwärtige und zukünftige Aufgaben. In der Reifehandlung können sich insbesondere Maßnahmen der Bildung eignen: z. B. Ausbildung in kaufmännischen und gewerblichen Berufen, Fort- und Weiterbildung (EDV, neue Produkte, neue Montagetechniken etc.) als Schulungsveranstaltungen von Herstellern. Denkbar sind auch innerbetriebliche Maßnahmen zur Karriereplanung (Leiter Montage, Abteilungsleiter). Eine Qualifizierung als „training-on-the-job“ für unterschiedliche Tätigkeiten (Verwaltung und Verkauf) kann zur Vermeidung von betrieblichen Engpässen führen.

Vorschläge für den Ausbildungsbetrieb sind schülerabhängig.

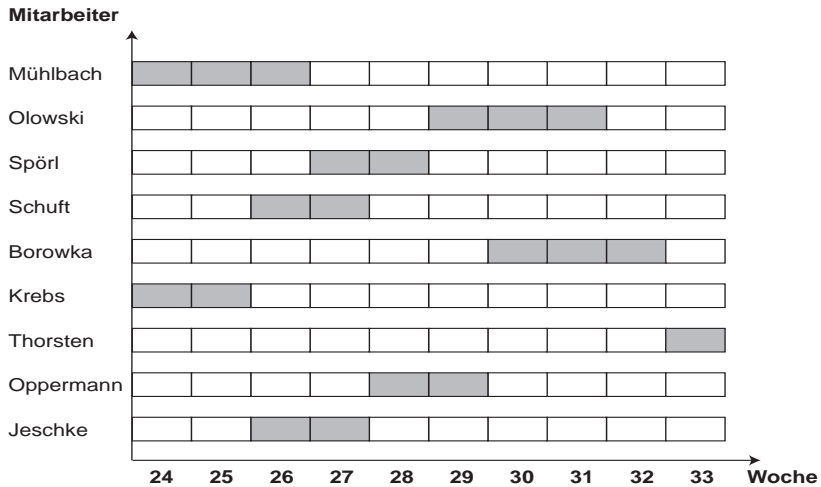
7. Die **Personaleinsatzplanung** setzt eine Einschätzung der Einsatzerfordernisse für den entsprechenden Zeitraum voraus. Diese Einschätzung wird sich an externen Kriterien orientieren wie z. B. erwartete Auftragslage, Umsätze und Kundenfrequenz. Intern sind u. a. Erfahrungswerte zum Krankenstand und die Urlaubsplanung zu berücksichtigen. Wochentag und Uhrzeit spielen bei der Planung des Personaleinsatzes häufig eine Rolle, z. B. wenn auf Schwankungen im Umsatz oder Berufsschulstage bzw. -zeiten Rücksicht genommen werden muss. In einem **Personaleinsatzplan** erfolgt eine namentliche Zuordnung von Mitarbeitern mit Zeitanangaben. Dabei sind Pausenzeiten, planbare Abwesenheitszeiten (z. B. Berufsschulzeiten), rechtliche Regelungen (z. B. zu Überstunden und Freizeitausgleich) sowie gegebenenfalls Wünsche von Mitarbeitern (z. B. für Kinderbetreuung) zu berücksichtigen.

8. Urlaubsplanung

a) Urlaubswünsche der Mitarbeiter



b) Optimierungsvorschlag unter betrieblichen Vorgaben



LERNSITUATION 3

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

1. Das Stammpersonal der Reifenhandlung ist mit den zugeordneten Arbeitsbereichen vollständig ausgelastet, zeitweilig treten sogar Engpässe auf. Aus Sicht der quan-



titativen Bedarfsdeckung müsste ein zusätzlicher Mitarbeiter eingestellt werden. Auch in qualitativer Hinsicht steht kein geeigneter Mitarbeiter zur Verfügung, der dem Anforderungsprofil der zu besetzenden Stelle entspricht.

### Interne Personalbeschaffung

**Vorteile:** Motivation und stärkere Bindung an das Unternehmen durch Aufstiegsmöglichkeit, Betriebskenntnis mit kurzen Einarbeitungszeiten, Kenntnis von Fähigkeiten des Mitarbeiters, kostengünstige und rasche Besetzung, freie Stellen für nachrückende Mitarbeiter...

**Nachteile:** begrenzte Auswahlmöglichkeit, wegen Betriebsblindheit keine Innovationen, keine Lösung des quantitativen Bedarfs (lediglich Verlagerung), Enttäuschung bei abgelehnten Mitarbeitern, Rivalität, Autoritätsdefizit...

### Externe Personalbeschaffung

**Vorteile:** breite Auswahlmöglichkeit aus vielen Bewerbern, neue Ideen/Impulse/Innovationen, ggf. Einbringung eigener Kontakte zu möglichen Geschäftspartnern, Vereinbarung einer Probezeit üblich, ggf. größere Akzeptanz/Anerkennung als interne Bewerber...

**Nachteile:** zeitaufwändiges Verfahren, hohe Beschaffungskosten, Gefahr der Fehlbesetzung, Demotivation bei Interessenten aus dem eigenen Haus, ggf. erhöhte Fluktuation, hohe Einarbeitungszeit, ggf. höhere Gehaltsansprüche...

## 2. Lösungsvorschlag zur Stellenbeschreibung

Stellenbezeichnung	Assistenz der Geschäftsleitung
<b>Stelleneinordnung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterstellung</li> <li>• Überstellung</li> <li>• Gleichstellung</li> </ul>	Geschäftsleitung Sachbearbeiter Abteilungsleiter
<b>Stellenvertretung</b>	Geschäftsleitung
<b>Stellenziele</b>	Realisierung neuer Wege im Informationsmanagement, optimierte Lösungen für die einzelnen Arbeitsabläufe, Arbeitsentlastung in den unterschiedlichen Unternehmensbereichen, Transparenz über alle relevanten Zahlen in der Unternehmung
<b>Stellenaufgabe</b>	verantwortlich für die Umstellung auf eine vernetzte EDV-Anlage
<b>Stellenbefugnisse</b>	Teilnahme an regelmäßig tagenden Arbeitssitzungen der Filialleiter
<b>Stellenverantwortung</b>	verantwortlich für Systempflege, Berater in allen Abteilungen zur Entwicklung optimaler DV-Problemlösungen
<b>Stellenanforderungen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausbildung</li> <li>• Erfahrung</li> <li>• Kenntnisse</li> </ul>	abgeschlossenes Fachhochschulstudium der Informatik oder eines gleichwertigen Studienganges einige Jahre Berufserfahrung auf dem Arbeitsgebiet betriebswirtschaftliche Kenntnisse

3. Die Lösung ist schülerabhängig. Die inhaltliche Gestaltung kann sich an der Checkliste im Buch (S. 33) orientieren.
4. Die Lösung ist schülerabhängig.
5. Bei den Gesprächs- und Verhandlungsstrategien sind u. a. folgende Hinweise zu beachten:

**Gesprächseröffnung:** Vorstellung und Begrüßung (erster Eindruck), Aufwärmfragen

**Inhalte** des Gesprächs: Informationen und Kenntnisse zum Betrieb, Informationen über die Stelle, Motive der Bewerbung, Interessen und Wünsche, Fragen zu den Bewerbungsunterlagen, Eingehen auf Lebenslauf (Lücken) und familiäre Situation; konkrete Stellenanforderungen und Zielvorstellungen; ggf. Gehaltsfrage

**Abschluss** des Gesprächs und Verabschiedung: Vereinbarungen für den weiteren Fortgang

## LERNSITUATION 4

### Personaleinstellung - oder: Verstärkung im Team

---

1. **Tarifverträge** werden typischerweise von den Tarifvertragsparteien in eigener Verantwortung (Tarifautonomie) abgeschlossen. Die Tarifparteien sind auf der Seite der Arbeitgeber die Arbeitgebervereinigungen/Arbeitgeberverbände bzw. deren Spitzenvertreter und auf der Arbeitnehmerseite die Gewerkschaften. In Ausnahmefällen können auch einzelne Arbeitgeber Vertragspartei sein.

Die **Betriebsvereinbarung** nach § 77 BetrVG ist ein Vertrag zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat mit der Festlegung von verbindlichen Normen für betriebsinterne Regelungen. Sie ist gemeinsam zu beschließen, schriftlich niederzulegen und von beiden Seiten zu unterzeichnen. Es ist jedoch zu beachten, dass Angelegenheiten, für die gesetzliche oder tarifliche Regelungen bestehen, nicht Gegenstand von Betriebsvereinbarungen sein können, es sei denn, der Tarifvertrag lässt ausdrücklich ergänzende Vereinbarungen zu.

Ein **Tarifvertrag** regelt die Rechte und Pflichten der Tarifvertragsparteien: z. B. Art und Höhe der Entlohnung, Arbeitszeiten, Dauer des Jahresurlaubs, sonstige soziale Leistungen wie Urlaubsgeld. Von den Tarifbestimmungen darf nur zu Gunsten der Arbeitnehmer abgewichen werden (Günstigkeitsprinzip). An die Regelungen von Tarifverträgen sind grundsätzlich nur die Mitglieder der Vertragsparteien gebunden. Häufig orientieren sich jedoch nicht tarifgebundene Unternehmen an den einschlägigen Tarifverträgen. Die Anwendung von tarifvertraglichen Regelungen kann auch einzelvertraglich zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer vereinbart werden. Auf Antrag einer der Tarifvertragsparteien können bestimmte Tarifverträge vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales oder vom jeweiligen Landesarbeitsministerium für allgemein verbindlich erklärt werden. Mit der Allgemeinverbindlichkeitserklärung werden auch die nicht tarifgebundenen Arbeitgeber und Arbeitnehmer an die jeweiligen Rechtsnormen gebunden.

**Betriebsvereinbarungen** sollen Tarifvereinbarungen den Verhältnissen des Betriebes anpassen. Hinsichtlich der Inhalte muss zwischen erzwingbaren und freiwilligen Betriebsvereinbarungen unterschieden werden.

In Angelegenheiten, in denen Betriebsräte ein Mitbestimmungsrecht haben, sind Vereinbarungen erzwingbar. Den Kernbereich dieser erzwingbaren Regelungen bilden die Mitbestimmung in sozialen Fragen und die wirtschaftlichen Mitbestimmungsrechte (z. B. Ordnung des Betriebes und Verhalten der Arbeitnehmer, Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit einschließlich der Pausen, Verteilung der Arbeitszeit auf die einzelnen Wochentage, Fragen der betrieblichen Lohngestaltung, Grundsätze für das betriebliche Vorschlagswesen, Sozialplan bei Betriebsänderungen und Personalabbau). Freiwillige Vereinbarungen können sich grundsätzlich auf jeden Sachverhalt (z. B. Verhütung von Arbeitsunfällen und Gesundheitsschädigungen) beziehen.

2. Bei personellen Einzelmaßnahmen wie Einstellungen ist der Betriebsrat in Unternehmen mit in der Regel mehr als zwanzig wahlberechtigten Mitarbeitern grundsätzlich zu unterrichten und seine Zustimmung ist einzuholen (§ 99 BetrVG). Diese kann nur in bestimmten Fällen verweigert werden (z. B. Verstoß gegen eine Bestimmung des Tarifvertrags oder die Auswahlrichtlinien u. a. nach §§ 99 BetrVG). Das Betriebsverfassungsgesetz findet jedoch keine Anwendung auf leitende Angestellte.

Zu den wahlberechtigten Mitarbeitern zählen alle Angestellten einschließlich Auszubildenden, die länger als drei Monate beschäftigt sind. Davon ist in der Reifebehandlung lt. Personalliste auszugehen. Eine Abgrenzung zwischen „normalen“ Angestellten und „leitenden“ Angestellten ist in der Praxis jedoch häufig schwierig und kann zu Streitigkeiten führen. Entscheidungsmerkmale sind z. B. Allgemeine Handlungsvollmacht und Prokura. Dazu zählt auch ob Tätigkeiten wesentlich für die Entwicklung des Unternehmens sind, besondere Erfahrungen und Kenntnisse voraussetzen und ob der Mitarbeiter weitgehend frei von Weisungen ist. Eine abschließende Einordnung kann hier nicht vorgenommen werden. Wesentliche Aspekte des Anforderungsprofils (vgl. auch Lernsituation 3) deuten jedoch auf eine leitende Funktion hin. Um Schwierigkeiten zu vermeiden, sollte trotzdem der Betriebsrat angesprochen werden.

3. In den Arbeitsvertrag für die neue Mitarbeiterin könnten u. a. folgende Regelungen aufgenommen werden: Beginn des Arbeitsverhältnisses, Charakterisierung oder Beschreibung der Tätigkeit, Arbeitsentgelt und sonstige Leistungen (z. B. Zulagen, Prämien und Sonderzahlungen, betriebliche Altersversorgung, Versicherungen, Dienstwagen, Gratifikationen), Arbeitszeit und Urlaub, Kündigungsfristen, Nebenbeschäftigung und Wettbewerbsverbot.

Mit dem Arbeitsvertrag sind u. a. folgende Rechte und Pflichten für die Vertragspartner verbunden: Vergütung (z. B. Gehalt, Provision, Gewinnbeteiligung), Fürsorge (Erhaltung der Gesundheit, Anmeldung zur Sozialversicherung, Gewährung von Urlaub), Zeugniserteilung (einfaches oder auf Wunsch qualifiziertes Zeugnis mit Angaben über Führung und Leistung); Dienstleistung (gewissenhafte Erbringung der Arbeitsleistung), Treue- und Verschwiegenheit (Interessen des Betriebes)

wahren, über Geschäftsgeheimnisse schweigen), Wettbewerbsverbot (ohne Einwilligung kein Handelsgewerbe, keine Geschäfte im Handelszweig des Arbeitgebers).

4. Von der neuen Arbeitnehmerin sind spätestens bei Dienstantritt u. a. folgende Unterlagen vorzulegen: gegebenenfalls ausstehende Bewerbungsunterlagen, Lohnsteuerkarte, Versicherungsnachweis der Rentenversicherung zusammen mit dem Sozialversicherungsausweis, Mitgliedsbescheinigung einer Krankenkasse, Urlaubsbescheinigung.

Folgende Anmeldungen sind von der Unternehmung vorzunehmen: Krankenkasse und Sozialversicherung (Weiterleitung durch Krankenkasse), Finanzamt, Berufsgenossenschaft.

5. Die Lösung ist schülerabhängig. Folgende Einführungsmaßnahmen könnten eingeplant werden: Begrüßung und Vorstellung (Kolleginnen und Kollegen), Betriebsführung, Aushändigung von Personalunterlagen, Erläuterung der Arbeitsorganisation (Arbeitszeiten, Pausenzeiten), Einweisung am Arbeitsplatz, Besprechung des Einarbeitungsplans, Konkretisierung anstehender Arbeitsaufträge etc.
6. Grundsätzlich kann der Arbeitgeber frei entscheiden, welche Unterlagen in der Personalakte aufbewahrt werden; sie müssen – neben dem berechtigten Interesse - nur in einem **inneren Zusammenhang** mit dem Arbeitsverhältnis stehen. Zu den Inhalten zählen u. a.: Bewerbungsunterlagen, Personalbogen/Personalstammblatt mit Angaben zu den persönlichen Verhältnissen (Personalstammdaten), Arbeitsvertrag, und ggf. Vertragsänderungen, Entgeltvereinbarungen, Korrespondenzen mit dem Mitarbeiter, Angaben zur Tätigkeit, Stellung im Betrieb und Beförderungen, Fortbildungen, Beurteilungen und Arbeitszeugnisse, Urlaubs- und Krankheitszeiten, Abmahnungen.

## LERNSITUATION 5

### Personalentlohnung - oder: Bekommen, was man verdient.

1. Als **Teilgerechtigkeiten** gelten:

**Anforderungsgerechtigkeit**; sie berücksichtigt die unterschiedlichen Anforderungen bzw. Schwierigkeitsgrade der Arbeitsaufgaben (z. B. im Lager, im Verkauf, im Büro) unabhängig von der ausführenden Person.

**Qualifikationsgerechtigkeit**; sie berücksichtigt die Qualifikation des Arbeitnehmers als Voraussetzung bei der Festlegung der Entgelthöhe.

**Leistungsgerechtigkeit**; sie erfasst anhand von Leistungsbewertungen die quantitative und qualitative individuelle Leistung (z. B. Schnelligkeit, Zuverlässigkeit) des Arbeitnehmers. Das Verhältnis zwischen Normalleistung und tatsächlicher Leistung bestimmt den Leistungsgrad und wird in den Lohnformen (z. B. im Leistungslohn) berücksichtigt.

**Marktgerechtigkeit;** sie orientiert sich an vergleichbaren Stellen auf dem Arbeitsmarkt.

**Sozialgerechtigkeit;** sie bezieht die persönlichen Lebensumstände wie Familienstand, Alter, Kinder mit ein.

2. Lt. Personalliste der Heinrich Felge Reifenhandlung werden für alle kaufmännischen Angestellten, die Filialleiter und die Chefsekretärin Gehälter gezahlt; die Mitarbeiter im Lager, in der Montage und der Auslieferung erhalten Stundenlöhne.
3. **Unterlagen zur Berechnung von Löhnen und Gehältern:** gültige Tarifverträge bzw. Arbeitsverträge, ggf. Lohnbelege, Lohnsteuerkarte, Tabellen zur Ermittlung von Lohn- und Kirchensteuer und Solidaritätszuschlag.

**Zur unterschiedlichen Besteuerung:** Die Höhe der Steuerschuld ergibt sich aus dem Steuertarif, der der Leistungsfähigkeit des einzelnen Steuerzahlers Rechnung trägt. Aufgrund des Prinzips der Leistungsfähigkeit werden nicht alle Steuerpflichtigen gleich hoch besteuert. Der Steuertarif berücksichtigt in besonderem Maße die Höhe der Einkünfte. Wer viel verdient, muss mit steigenden Prozentsätzen bei der Besteuerung rechnen, wer dagegen weniger verdient, zahlt weniger oder überhaupt keine Steuern. Dabei wird der Familienstand berücksichtigt. Für Ledige ergibt sich die Steuer aus der so genannten Grundtabelle, während für Verheiratete die Splittingtabelle gilt. Dabei wird das gemeinsame Einkommen halbiert, die tarifliche Steuer aus der Grundtabelle für das halbe Einkommen bestimmt und dann die Steuerschuld verdoppelt. Dass so jedem Ehegatten die Hälfte des gemeinsamen Einkommens zugerechnet wird, erspart einen hohen Progressionstarif. Der Lohnsteuerabzug erfolgt auf der Grundlage von Lohnsteuertabellen, die nach Steuerklassen aufgeteilt sind. Die Steuerklassen berücksichtigen als persönliche Verhältnisse des Arbeitnehmers den Familienstand, die evtl. Erwerbstätigkeit des Ehegatten und das Vorhandensein von Kindern durch unterschiedliche Einarbeitung eines Grundfreibetrages, der Vorsorgepauschale und des Sonderausgaben-Pauschbetrages. Bei der Bemessung von Solidaritätszuschlag und Kirchensteuer wird im Gegensatz zur Lohnsteuer die Anzahl der Kinder berücksichtigt.

**Personalzusatzkosten:** Die Beiträge zur Sozialversicherung sind von Arbeitgeber und Arbeitnehmer gemeinsam aufzuwenden. Für den Arbeitgeber entstehen somit zusätzliche Personalkosten, die wie z. B. Sonderzahlungen (Weihnachtsgeld, Urlaubsgeld, Vermögenswirksame Leistungen) zu den so genannten Personalnebenkosten/Personalzusatzkosten gerechnet werden.

**Sachbezüge:** Sachbezüge (Z. B. Wohnung oder Firmenwagen werden zur Verfügung gestellt.) sowie geldwerte Vorteile (z. B. verbilligte Überlassung von Waren, Bewirtungen, kostenlose Parkmöglichkeit für Firmenangehörige in einem Parkhaus) unterliegen grundsätzlich der Lohnsteuer- und Sozialversicherungspflicht.

**Vom Brutto- zum Nettoentgelt:**

- Bruttogehalt** lt. Arbeitsvertrag/Tarifvertrag  
+ Vermögenswirksame Leistung AG-Zulage  
+ Sonderzahlungen/Zulagen  
= **Sozialversicherungspflichtiges Bruttogehalt**  
- Steuerfreibetrag  
= **Steuerpflichtiges Bruttogehalt**  
- Lohnsteuer  
- Kirchensteuer  
- Solidaritätszuschlag  
**Summe Steuern**  
- Krankenversicherung (AN-Anteil je nach Beitragssatz der Krankenkasse)  
- Zahnersatz und Krankengeld (0,9 %)  
- Pflegeversicherung (AN-Anteil 0,85 %)  
- Rentenversicherung (AN-Anteil 9,75 %)  
- Arbeitslosenversicherung (AN-Anteil 3,25 %)  
**Summe Sozialversicherungen**  
= **Nettogehalt**  
- Vermögenswirksame Leistungen (AN- und AG-Anteil)  
= **Auszahlungsbetrag**

## 4. Lohn- und Gehaltsabrechnung (Stand: 2012)

<b>Bruttolohn</b> nach Arbeitsstunden		<b>3 600,00</b>
+ vermögenswirksame Leistungen		25,00
= <b>Sozialversicherungspflichtiges Bruttogehalt</b>		<b>3 625,00</b>
- Steuerfreibetrag		0,00
= <b>Steuerpflichtiges Bruttogehalt</b>		<b>3 625,00</b>
- Lohnsteuer	770,00	
- Kirchensteuer	69,30	
- Solidaritätszuschlag	42,35	
<b>Summe Steuern</b>		<b>881,65</b>
- Krankenversicherung (AN-Anteil 8,2 %)	297,25	
- Pflegeversicherung (AN-Anteil 0,975 %)	35,34	
- Pflegeversicherung (AN-Zusatzbeitrag 0,25 %)	9,06	
- Rentenversicherung (AN-Anteil 9,8 %)	355,25	
- Arbeitslosenversicherung (AN-Anteil 1,50 %)	54,38	
<b>Summe Sozialversicherung</b>		<b>751,28</b>
= <b>Nettogehalt</b>		<b>1 992,07</b>
- Vermögenswirksame Leistungen		40,00
= <b>Auszahlungsbetrag</b>		<b>1 925,02</b>



Nr.	Buchungssatz	Soll	Haben
1	SV-Beitragsvorauszahlung an Bank	1 460,88	1 460,88
1	Gehälter sonstige taifliche Aufwendungen an Bank FA-Verbindlichkeiten SV-Beitragsvorauszahlung VL-Verbindlichkeiten	3 600,00 25,00	1 952,07 881,65 751,28 40,00
2	AG-Anteil SV an SV-Beitragsvorauszahlung	709,60	709,60
3	FA-Verbindlichkeiten VL-Verbindlichkeiten an Bank	881,65 40,00	921,65

## LERNSITUATION 6

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

#### 1. Kündigung

(1) Gründe für eine außerordentliche Kündigung liegen nicht vor. Ein Arbeitsverhältnis kann ordentlich nur durch eine sozial gerechtfertigte Kündigung mit Einhaltung der Kündigungsfrist wirksam beendet werden. Sozial gerechtfertigt sind Kündigungen, die in der Person oder im Verhalten des Arbeitnehmers liegen oder betriebsbedingt sind. In Betracht kommen hier eine betriebsbedingte oder ggf. eine personenbedingte Kündigung.

Gründe für eine betriebsbedingte Kündigung liegen in dringenden betrieblichen Erfordernissen, die einer Weiterbeschäftigung des Arbeitnehmers entgegenstehen. Ein solcher Grund kann in der Reifenhandlung angenommen werden, da aufgrund von Rationalisierung (Investierung in Computertechnologie) ein Arbeitsplatz frei wird und eine vergleichbare andere Stelle im Unternehmen nicht zur Verfügung steht. Darüber hinaus strebt die Reifenhandlung eine Kostensenkung in allen Funktionsbereichen an, um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Zu berücksichtigen ist bei dieser Einschätzung jedoch, dass erst durch die Einstellung einer neuen Mitarbeiterin und deren Tätigkeit, die Arbeitsabläufe effizienter gestaltet werden konnten. Folglich ist zu überprüfen, ob die neue Stelle nicht durch einen Mitarbeiter aus eigenen Reihen hätte besetzt werden können. (Die Angaben aus Lernsituation 3 sind zu beachten.) Weiterhin ist zu beachten, dass bei einer betriebsbedingten Kündigung eine Sozialauswahl erfolgen muss, d. h., diejenigen Arbeitnehmer werden ausgewählt, die vom Arbeitsplatzverlust am wenigsten hart getroffen werden.

Gründe für eine personenbedingte Kündigung liegen in der Person des Arbeitnehmers und können von diesem in der Regel nicht verändert oder beeinflusst werden. In Betracht kommt hier eine verminderte Leistungsfähigkeit aufgrund von Krank-



heit. Damit die Kündigung wirksam wird, sind eine Interessenabwägung unter Berücksichtigung der Einzelfallumstände (z. B. erhebliche Beeinträchtigung des Betriebes, Dauer der Betriebszugehörigkeit des Arbeitnehmers) sowie - insbesondere bei Krankheiten - eine negative Prognose (dauerhafte Leistungsunfähigkeit) erforderlich. Es erscheint eher fraglich, ob die wiederholte Arbeitsunfähigkeit von Herrn Rundholz diese Kriterien hinreichend erfüllt.

(2) Zunächst ist grundsätzlich der § 1 des Kündigungsschutzgesetzes (KSchG) zu beachten, in dem die Kriterien für sozial ungerechtfertigte Kündigungen genannt sind (u. a. verbindliche Kriterien für die Sozialauswahl bei betriebsbedingter Kündigung: Dauer der Betriebszugehörigkeit, gesetzliche Unterhaltspflichten, Lebensalter, Schwerbehinderung). Im § 1a KSchG sind eventuelle Abfindungsansprüche bei betriebsbedingter Kündigung geregelt (z. B. 0,5 Monatsverdienste für jedes Jahr des Bestehens des Arbeitsverhältnisses). Der § 23 KSchG gibt Auskunft über den Geltungsbereich des KSchG (z. B. hinsichtlich der Anzahl der Mitarbeiter im Betrieb). Die Kündigungsfristen bei ordentlicher Kündigung enthält § 622 BGB. Darüber hinaus sind insbesondere die Mitwirkungsrechte des Betriebsrates nach Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) zu beachten. Nach § 102 BetrVG ist der Betriebsrat vor jeder Kündigung zu hören.

Felge nimmt in seinem Schreiben an Rundholz Bezug sowohl auf die persönliche Situation des Mitarbeiters als auch auf die betrieblichen Belange. Insofern zieht er die Gründe für eine sozial gerechtfertigte Kündigung in Betracht. Eine Rechtmäßigkeit der Kündigung ist damit jedoch noch nicht gegeben. Weiterhin enthält das Schreiben einen Hinweis auf die Einhaltung der Kündigungsfrist. Ob der Betriebsrat in den Vorgang eingebunden wurde, ist der Situationsschilderung nicht zu entnehmen.

(3) Herr Rundholz sollte sich zunächst an den Betriebsrat wenden, damit dieser die Möglichkeiten der Mitbestimmung bei der Kündigung wahrnimmt (z. B. hinsichtlich des tatsächlichen Wegfalls des Arbeitsplatzes, der Möglichkeiten anderweitiger Beschäftigung, der Sozialauswahl) und dieser ggf. zu widersprechen. Hinsichtlich der Erkrankung von Herrn Rundholz könnte aufgrund eines ärztlichen Gutachtens eine Zukunftsprognose erstellt werden, die nicht auf dauernde Arbeitsunfähigkeit hinweist. Herr Rundholz kann auch gerichtlich (Kündigungsschutzprozess vor dem Arbeitsgericht) überprüfen lassen, ob eine unternehmerische Maßnahme, die eine Kündigung rechtfertigt, tatsächlich vorliegt und durch ihre Umsetzung das Beschäftigungsbedürfnis für den Arbeitnehmer entfallen ist.

## 2. Die Lösung ist grundsätzlich schülerabhängig.

Objektiv feststellbar ist: Das Schreiben ist fehlerfrei, kurz, direkt und unpersönlich. Zunächst wird Herr Rundholz sein krankheitsbedingtes Fehlen zum Vorwurf gemacht und ihm dann unmissverständlich beschrieben, wie gut die Arbeit ohne ihn zu schaffen sei. Die eher indirekte Bemerkung, man betrachte ihn als „überflüssige Kostenpositionen“, auf die man eben verzichten müsse, wird gefolgt von einem unpersönlichen Dank.

Heinrich Felge müsste sich entsprechend z. B. folgende Fragen gefallen lassen: Wird er seinem Mitarbeiter, den er aufgrund eines mehrjährigen Arbeitsverhältnis-

ses und der geringen Größe des Betriebes einigermaßen gut kennen dürfte, als Person gerecht, wenn er ihn als „überflüssige Kostenposition“ bezeichnet?

Warum fehlen Worte des Bedauerns?

Genügt es in dieser für den Arbeitnehmer vermutlich als bedrohlich empfundenen Situation, lediglich die Fakten kurz und knapp zu nennen?

Wie wirkt die Kürze und Direktheit dieses Schreibens wohl auf Herrn Rundholz?

Wird seine Leistung durch den eher formelhaften Dank am Briefende angemessen gewürdigt?

Insgesamt liegt die Einschätzung nahe, dass Herr Rundholz dieses Kündigungsschreiben als persönlich verletzend empfinden muss.

3. Eine außerordentliche Kündigung könnte von Felge nur erfolgen, wenn Tatsachen vorliegen, aufgrund derer der Reifenhändler die Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses nicht zugemutet werden kann (§ 626 BGB). Gründe dafür betreffen den Verhaltens- oder Leistungsbereich und den Vertrauensbereich. Zu Störungen im Verhaltens- und Leistungsbereich gehören insbesondere (schuldhaft) Verletzungen der Arbeitspflicht. Zu Störungen im Vertrauensbereich gehören insbesondere strafbare Handlungen gegenüber dem Arbeitgeber (z. B. Diebstahl, Unterschlagung) und gegenüber anderen Mitarbeitern (z. B. Tötlichkeiten, sexuelle Belästigungen). Derartige Gründe liegen im „Fall Rundholz“ in keiner Weise vor.

## Aufgaben

### AUFGABEN ZU 1: ZIELE UND AUFGABEN DER PERSONALWIRTSCHAFT

#### Aufgabe 1.1: Überblick

- a) **Personalwirtschaft** als betriebswirtschaftliche Funktion (wie u. a. Beschaffung, Leistungserstellung, Absatz) umfasst die Gesamtheit aller mitarbeiterbezogenen Gestaltungs- und Verwaltungsaufgaben.

Mit **Personalwesen** wird die konkrete Umsetzung der personalwirtschaftlichen Aufgaben in der betrieblichen Organisation bezeichnet (z. B. in größeren Betrieben über eine Personalabteilung).

- b) Im Mittelpunkt der **Personalwirtschaft** stehen wirtschaftliche und soziale Ziele. Wirtschaftliche Ziele beziehen sich auf den optimalen Einsatz des Produktionsfaktors Arbeit unter Berücksichtigung des Gewinnziels (z. B. Minimierung der Arbeitskosten, Steuerung der menschlichen Arbeitsleistung, Nutzung der Mitarbeiterkompetenzen). Soziale Ziele betreffen insbesondere folgende Bereiche: Arbeitszeitgestaltung, Arbeitsschutz, Arbeitsphysiologie, Entlohnung, Mitarbeitermitbestimmung; sie sind häufig deckungsgleich mit individuellen Zielen.
- c) **Personalcontrolling** meint Durchführung und Kontrolle umfassender Personalplanungen, Personalinformation und Personalsteuerung (z. B. Planungen im Personalbereich zur Erreichung wirtschaftlicher Ziele wie Senkung der Personalkosten, Kontrolle der Durchführung, Weitergabe von Ergebnissen, steuernde Eingriffe auf der Basis der Kontrollergebnisse).

#### Aufgabe 1.2: Personalwirtschaft als betriebswirtschaftliche Funktion

- a) Die besondere Aufgabenstellung des betrieblichen Personalwesens mit den konkreten Aufgaben, die sich aus der Bereitstellung, dem Einsatz und der Betreuung des Produktionsfaktors Arbeit/bzw. der Mitarbeiter ergeben, erfordert grundsätzlich einen eigenen Entscheidungsbereich im Funktionsmodell der Unternehmung. Da jedoch in Abhängigkeit von der Größe von Unternehmen nicht üblicherweise eine eigenständige betriebliche Organisation für das Personalwesen gebildet wird, ist zu entscheiden, welchem Funktionsbereich die Aufgaben des Personalwesens zu übertragen sind. In kleinen und mittleren Unternehmen wird das Personalwesen häufig der kaufmännischen Leitung bzw. Verwaltung zugeordnet. In Großunternehmen existieren i. d. R. eigene Personalabteilungen, die hierarchisch auf hoher Ebene (z. B. Geschäftsleitung) angesiedelt sind.
- b) Die Lösung ist schülerabhängig: Es sollte deutlich werden, wie die aufbauorganisatorische Stellung und die hierarchische Einordnung der Personalwirtschaft im Ausbildungsbetrieb strukturiert ist.
- c) Die personalwirtschaftlichen Entscheidungen und Maßnahmen haben sich den Unternehmenszielen unterzuordnen - insbesondere den wirtschaftlichen und so-

zialen Zielen. Wirtschaftliche Ziele orientieren sich an ökonomischen Größen wie z. B. Kosten (z. B. Minimierung der Arbeitskosten, Abbau nicht benötigter Stellen), Gewinn (Steuerung der menschlichen Arbeitsleistung unter Berücksichtigung des ökonomischen Prinzips). Soziale Ziele berücksichtigen vor allem die Interessen und Ansprüche der Arbeitnehmer. Beispiele sind Sicherung der Arbeitsplätze, menschenwürdige Arbeitsbedingungen, gerechte Entlohnung, Mitbestimmung. Diese stehen häufig im Gegensatz zueinander (Zielkonflikt). Sie müssen - auch in Abhängigkeit von äußeren Bedingungen (z. B. Konjunktur) - konkretisiert und immer wieder überprüft werden.

- d) Beispiele für **externe Größen**: Neue Technologien erfordern veränderte Arbeitsplätze (z. B. Vernetzung von Arbeitsplätzen, Telearbeit); gesellschaftlicher Wertewandel führt zu Forderungen nach Entfaltungsspielräumen, nach Mitsprache- und Mitentscheidungsmöglichkeiten (z. B. Qualitätszirkel); Regelungen im Arbeitsrecht machen Vorgaben für die Vertragsgestaltung, für Arbeitszeiten, Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte; Globalisierung und Internationalisierung sowie Veränderungen hin zu einer Dienstleistungsgesellschaft führen zu einer Verschiebung der Qualifikationen und zu neuen Kompetenzanforderungen (z. B. Flexibilität, Sprachkenntnisse, Kommunikationsfähigkeit, Verstehen von geographischen, kulturellen und sozialen Besonderheiten, Verantwortungsbereitschaft, Teamfähigkeit).

Beispiele für **interne Größen**: In der Folge von Rationalisierungen werden Arbeitsplätze abgebaut; Entgeltgestaltung kann zur Motivation bzw. Demotivation der Mitarbeiter führen; Führung, Mitbestimmungs- und Beteiligungsmöglichkeiten sowie Zufriedenheit der Mitarbeiter wirken sich auf die Höhe der Fehlzeiten aus; die Unternehmenskultur entscheidet über die Einführung von flexiblen Arbeitszeiten; Alterstruktur, Fluktuation, Ausbildungsstand der Mitarbeiter haben Einfluss auf z. B. Personaleinsatz und Personalbedarf.

- e) Mitarbeiter gelten auch als Individuen mit eigenen Interessen und Motiven (z. B. hinsichtlich Arbeitszeit, Arbeitsplatzsicherheit, Selbstverwirklichung), Gestalter und Entscheidungsträger (z. B. Sachbearbeiter, leitende Angestellte, Führungskräfte), Gruppenmitglieder 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).
- f) **Gestaltungsaufgaben** beziehen sich auf Entscheidung und Durchsetzung personalwirtschaftlicher Leitlinien wie z. B. Entlohnung nach Leistung, Aufstieg aus eigenen Reihen, Freisetzung von Arbeitskräften. Sie sind grundsätzlich Aufgabe von Unternehmensleitung bzw. Führungskräften.

Rein **verwaltende Aufgaben** der Personalverwaltung sind z. B. Meldungen an die Krankenkasse, Abwicklung einer Versetzung, Erstellen einer Lohn-/Gehaltsabrechnung, Abrechnung einer Fortbildung, Ausfertigung eines Kündigungsschreibens.