

FACHBUCHREIHE  
für wirtschaftliche Bildung

# Industrie 4.1

Personalwirtschaftliche Aufgaben  
wahrnehmen

Lernfeld 7

Informationen und Lernsituationen

VERLAG EUROPA-LEHRMITTEL  
Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG  
Düsselberger Straße 23  
42781 HAAN-GRUITEN

Europa-Nr.: 90382



## **Autoren**

Janine Frommann      Hamburg  
Janet Martens        Hamburg

## **Verlagslektorat**

Anke Hahn

1. Auflage 2021  
Druck 5 4 3 2 1

Alle Drucke derselben Auflage sind parallel einsetzbar, da sie bis auf die Korrektur von Druckfehlern identisch sind.

ISBN 978-3-7585-9038-2

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

© 2021 Verlag Europa-Lehrmittel, Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG, 42781 Haan-Gruiten  
[www.europa-lehrmittel.de](http://www.europa-lehrmittel.de)

Umschlag, Satz: Punkt für Punkt GmbH · Mediendesign, 40549 Düsseldorf

Umschlagkonzept: tiff.any GmbH, 10999 Berlin

Umschlagfoto: © zhu difeng – stock.adobe.com

Druck: ITC Print, LV-1035 Riga, Lettland

## Vorwort

Die **Personalwirtschaft** befasst sich mit dem betrieblichen Leistungsfaktor **Arbeit**. Die Prozesse des Personalmanagements sind **Supportprozesse**, sie tragen nicht direkt zur Wertschöpfung und Steigerung des Kundennutzens bei. Dennoch ist das Personalmanagement bedeutend für den Erfolg eines Unternehmens, denn mit dem Engagement seiner Mitarbeiter steht und fällt der Erfolg des ganzen Unternehmens.

### Das Buch ist geeignet für

- Schüler und Auszubildende sowie Lehrer und Dozenten im Ausbildungsberuf „Industriekaufmann/-frau“.
- Dozenten in der innerbetrieblichen Ausbildung (alle kaufmännischen Berufe)
- Lehrende und Lernende an Beruflichen Gymnasien sowie Fort- und Weiterbildungseinrichtungen.

### „All inclusive“ – Wissen, Beispiele, Aufgaben

Zur nachhaltigen Erreichung einer Handlungskompetenz der Lernenden ist in „Industrie 4.1 Personalwirtschaft“ die Vermittlung von Wissen mittels Problemsituationen mit zahlreichen Aufgaben und Wissenstexten kombiniert. Mit diesem Rüstzeug lassen sich Lernsituationen im Unterricht, aber auch in der Vorbereitung erfolgreich lösen. Zahlreiche Übersichten verstärken das visuelle Einprägen von Zusammenhängen und Strukturen.

### Konsequent lernfeldorientiert

Das Buch deckt das Lernfeld 7 „Personalwirtschaftliche Aufgaben wahrnehmen“ des Rahmenlehrplans für den Ausbildungsberuf Industriekaufmann/-frau vom 14.06.2002 sowie dazugehörige Prüfungsinhalte ab.

### Neues Konzept

Der **Aufbau** dieses Buches folgt einem besonderen didaktischen Konzept, das vor allem selbstgesteuertes und selbstorganisiertes Lernen im **lernfeldorientierten Unterricht** ermöglicht; Lehrkräfte und Dozenten treten hierbei in den Hintergrund bzw. moderieren und gestalten den Lernprozess.

Der *erste* Teil des Buches ist als **Informationsband** gestaltet:

- Jedes Kapitel beginnt mit einem situativen **Praxisfall**, der eine realistische und für das Kapitel zentrale Problemstellung mit Fragen aus der Unternehmensperspektive beinhaltet.
- Im Verlaufe des Kapitels werden die zur Lösung des Praxisfalls notwendigen **Informationen** (Inhalte, Techniken und Begriffe) systematisch dargestellt und mit ihrer Hilfe der Praxisfall gelöst.
- Grafische Darstellungen, Tabellen, Strukturübersichten, weitere Beispiele und Hervorhebungen des Wichtigsten („Merke“) unterstützen den Wissensaufbau.
- Am Ende jedes Kapitels steht eine **Zusammenfassung** der wichtigsten Aspekte. Zudem werden **Aufgaben** in zwei Schwierigkeitsstufen (repetitiv und komplex) angeboten.



Im *zweiten* Teil des Buches befindet sich zu jedem Kapitel mindestens eine **Lernsituation**. Diese besteht aus einer kurzen Darstellung eines Modellunternehmens, einer konkreten Situation, verschiedenen ergänzenden Materialien sowie Arbeitsaufträgen zur Bearbeitung. Die Lernsituationen sollten mithilfe der Informationen des jeweiligen Kapitels in 60 bis 90 Minuten allein oder vorzugsweise im Team zu bearbeiten sein. Die Lernsituationen orientieren sich etwa am Schwierigkeitsgrad der Abschlussprüfung für Industriekaufleute.

### Praxistest bestanden

Die Autorinnen sind Lehrerinnen an der Beruflichen Schule für Wirtschaft Hamburg-Eimsbüttel. Die Inhalte des Buches sind in der Lehr- und Lernpraxis an beruflichen Ausbildungseinrichtungen getestet worden.

### Ihr Feedback ist uns wichtig

Wenn Sie mithelfen möchten, dieses Buch für die kommenden Auflagen zu verbessern, schreiben Sie uns unter [lektorat@europa-lehrmittel.de](mailto:lektorat@europa-lehrmittel.de). Ihre Hinweise und Verbesserungsvorschläge nehmen wir gerne auf.

Haan, Frühjahr 2021

Autor und Verlag

## Abkürzungs- und Symbolverzeichnis

AG	Arbeitgeber/Aktiengesellschaft	Pkw	Personenkraftwagen
AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz	PV	Pflegeversicherung
AN	Arbeitnehmer	REFA	Reichsausschuss für Arbeitszeit-ermittlung
ArbZG	Arbeitszeitgesetz	RV	Rentenversicherung
AV	Arbeitslosenversicherung	SA	Samstag
BBiG	Berufsbildungsgesetz	SAP	Systeme Architekturen Prozesse
BDSG	Bundesdatenschutzgesetz	SGB	Sozialgesetzbuch
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch	SGB IX	9. Buch des Sozialgesetzbuches
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz	SolZ	Solidaritätszuschlag
BR	Betriebsrat	Std	Stunde
BUrlG	Bundesurlaubsgesetz	Stk	Steuerklasse
bzw.	beziehungsweise	TzBfG	Gesetz über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge
CNC	computerunterstützte numerische Maschinensteuerung	u. a.	unter anderem
ca.	circa	USt	Umsatzsteuer
d. h.	das heißt	v. a.	vor allem
DSGVO	Datenschutzgrundverordnung	vL	vermögenswirksame Leistung
EU	Europäische Union	zzgl.	zuzüglich
EuGH	Europäischer Gerichtshof		
EUR	Euro		
etc.	et cetera	%	Prozent
e.V.	eingetragener Verein	<	kleiner als
evtl.	eventuell	>	größer als
f.	Folgende	+	addieren
FR	Freitag	-	subtrahieren
ggf.	gegebenenfalls	:	dividieren
HGB	Handelsgesetzbuch	/	dividieren
i.H.v.	in Höhe von	·	multiplizieren
i.d.R.	in der Regel	I	1
JAV	Jugend- und Auszubildenden-vertretung	II	2
		III	3
KiStr	Kirchensteuer	IV	4
KSchG	Kündigungsschutzgesetz	V	5
KV	Krankenversicherung	VI	6
MA	Mitarbeiter/-in	$\frac{1}{2}$	0,5
monatl.	monatlich	$\frac{1}{3}$	0,3333
MuSchG	Mutterschutzgesetz	§	Paragraf
m/w/d	männlich/weiblich/divers	Ø	Durchschnitt
MO	Montag	∧	und
NachwG	Nachweisgesetz	v	oder





# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	3
Abkürzungs- und Symbolverzeichnis .....	5
<b>1 Ziele und Aufgaben der Personalwirtschaft bestimmen .....</b>	<b>10</b>
1.1 Praxisfall .....	10
1.2 Ziele der Personalwirtschaft .....	10
1.3 Aufgaben der Personalwirtschaft .....	12
1.4 Zusammenfassung und Aufgaben .....	14
<b>2 Personalbedarf ermitteln .....</b>	<b>15</b>
2.1 Praxisfall .....	15
2.2 Personalbedarfsplanung .....	15
2.2.1 Quantitative Personalbedarfsplanung .....	15
2.2.2 Qualitative Personalbedarfsplanung .....	19
2.3 Zusammenfassung und Aufgaben .....	21
<b>3 Personal beschaffen .....</b>	<b>23</b>
3.1 Praxisfall .....	23
3.2 Personalbeschaffungswege .....	23
3.2.1 Interne Personalbeschaffung .....	24
3.2.2 Externe Personalbeschaffung .....	25
3.3 Stellenanzeige .....	27
3.4 Personalauswahl .....	29
3.4.1 Bewerbungsunterlagen .....	29
3.4.2 Personalfragebogen .....	32
3.4.3 Eignungstest .....	33
3.4.4 Assessment-Center .....	33
3.4.5 Bewerbungsgespräch .....	34
3.4.6 Personalentscheidung .....	36
3.5 Zusammenfassung und Aufgaben .....	37
<b>4 Personal einstellen und verwalten .....</b>	<b>39</b>
4.1 Praxisfall .....	39
4.2 Arbeitsrechtliche Grundlagen .....	39
4.2.1 Rangprinzip und Günstigkeitsprinzip .....	40
4.2.2 Tarifverträge .....	40
4.2.3 Betriebsvereinbarungen .....	41
4.2.4 Arbeitsvertrag .....	42
4.3 Erfassung der Personaldaten .....	44
4.3.1 Unterlagen zur Personaleinstellung .....	44
4.3.2 Personalakte und Personalinformationssysteme .....	45
4.4 Zusammenfassung und Aufgaben .....	47
<b>5 Personal einführen und Personaleinsatz planen .....</b>	<b>48</b>
5.1 Praxisfall .....	48
5.2 Personaleinführung .....	48
5.3 Personaleinsatzplanung .....	49
5.3.1 Rechtsgrundlagen des Personaleinsatzes .....	50

5.3.2	Flexible Arbeitszeitmodelle .....	52
5.4	Zusammenfassung und Aufgaben .....	54
<b>6</b>	<b>Arbeitsleistung bewerten und entlohnen .....</b>	<b>56</b>
6.1	Praxisfall .....	56
6.2	Lohngerechtigkeit .....	56
6.3	Arbeitsstudien .....	57
6.3.1	Arbeitsablaufstudien .....	57
6.3.2	Arbeitszeitstudien .....	58
6.3.3	Arbeitswertstudien .....	61
6.4	Entgeltformen .....	66
6.4.1	Zeitentgelt .....	66
6.4.2	Leistungslohn .....	67
6.4.3	Ergänzende Lohnformen .....	70
6.5	Entgeltabrechnung .....	70
6.5.1	Steuerliche Abzüge .....	71
6.5.2	Sozialversicherungsabzüge .....	73
6.5.3	Entgeltbuchung .....	77
6.6	Zusammenfassung und Aufgaben .....	80
<b>7</b>	<b>Personal motivieren und führen .....</b>	<b>82</b>
7.1	Praxisfall .....	82
7.2	Mitarbeitermotivation .....	82
7.3	Personalführung .....	84
7.3.1	Grundsätze der Personalführung .....	85
7.3.2	Führungsstile .....	85
7.3.3	Führungstechniken .....	86
7.4	Zusammenfassung und Aufgaben .....	86
<b>8</b>	<b>Personal beurteilen und entwickeln .....</b>	<b>88</b>
8.1	Praxisfall .....	88
8.2	Personalbeurteilung .....	88
8.3	Personalentwicklung .....	89
8.3.1	Ziele der Personalentwicklung .....	90
8.3.2	Maßnahmen der Personalentwicklung .....	90
8.3.3	Erfolgskontrolle .....	92
8.4	Zusammenfassung und Aufgaben .....	93
<b>9</b>	<b>Personal freisetzen .....</b>	<b>94</b>
9.1	Praxisfall .....	94
9.2	Maßnahmen der Personalfreisetzung .....	94
9.3	Rechtliche Rahmenbedingungen .....	96
9.4	Kündigungsschutz .....	96
9.4.1	Besonderer Kündigungsschutz .....	97
9.4.2	Allgemeiner Kündigungsschutz .....	97
9.5	Arten der Kündigung .....	98
9.5.1	Ordentliche Kündigung .....	98
9.5.2	Außerordentliche Kündigung .....	101
9.6	Entlassungsformalitäten .....	102
9.7	Rechtsstreit und Abfindungsansprüche .....	102
9.8	Zusammenfassung und Aufgaben .....	104





<b>10 Personalcontrolling durchführen</b> .....	<b>105</b>
10.1 Praxisfall .....	105
10.2 Ziele des Personalcontrollings .....	105
10.3 Kennzahlen der Personalwirtschaft .....	106
10.4 Zusammenfassung und Aufgaben .....	108
<b>Übersicht der Lernsituationen zu Lernfeld 7</b> .....	<b>110</b>
<b>Lernsituation 1</b>	
Personalbedarf ermitteln .....	112
<b>Lernsituation 2</b>	
Personal beschaffen und einstellen .....	116
<b>Lernsituation 3</b>	
Stellenausschreibungen entwickeln .....	119
<b>Lernsituation 4</b>	
Bewerberauswahl vornehmen .....	122
<b>Lernsituation 5</b>	
Arbeitsvertragsentwürfe erstellen .....	126
<b>Lernsituation 6</b>	
Das passende Arbeitszeitmodell finden .....	129
<b>Lernsituation 7</b>	
Entlohnung neu denken .....	139
<b>Lernsituation 8</b>	
Entgeltabrechnung durchführen und Entgelt buchen .....	147
<b>Lernsituation 9</b>	
Entgelt buchen .....	157
<b>Lernsituation 10</b>	
Personalführung .....	165
<b>Lernsituation 11</b>	
Personalbeurteilung .....	170
<b>Lernsituation 12</b>	
Ursachen und Maßnahmen der Personalfreisetzung .....	173
<b>Lernsituation 13</b>	
Betriebsbedingte Kündigung .....	176
<b>Lernsituation 14</b>	
Verhaltensbedingte Kündigung .....	184
<b>Lernsituation 15</b>	
Abmahnung .....	188
<b>Lernsituation 16</b>	
Arbeitsgericht .....	191
<b>Lernsituation 17</b>	
Gründung eines Betriebsrats .....	193
<b>Lernsituation 18</b>	
Arbeitszeugnis erstellen .....	195
Sachwortverzeichnis .....	200



# Erster Teil: Informationsband





# Ziele und Aufgaben der Personalwirtschaft bestimmen

## 1.1 Praxisfall

### PRAXISFALL

Die Brumm AG ist ein großer Automobilhersteller im Osten Niedersachsens. Dort befinden sich sowohl die Produktionsstätte als auch die Verwaltung. Mit derzeit 72.350 Mitarbeitern in Deutschland gehört die Brumm AG zu einem der größten Arbeitgeber in der Bundesrepublik Deutschland.

Eine Auszubildende im zweiten Ausbildungsjahr soll entsprechend ihres Ausbildungsplans in einem Monat die Personalabteilung mit ihren Aufgaben und Zielen kennenlernen. Sie freut sich schon sehr und stellt sich einige Fragen:

1. In meinem letzten Einsatzgebiet, der Einkaufsabteilung, haben sich viele Kollegen beschwert, dass sie aufgrund der guten Auftragslage bis spät in die Abendstunden arbeiten mussten. Eine gerechte Entlohnung für diesen Arbeits-einsatz erfolgte jedoch nicht. Inwiefern setzt sich die Personalabteilung für die Interessen der Arbeitnehmer ein?
2. Welche Aufgaben werden in der Personalabteilung wohl anfallen?

Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind eine der wichtigsten Ressourcen im Unternehmen, denn ihre Fähigkeiten wirken sich direkt auf den Unternehmenserfolg aus.

## 1.2 Ziele der Personalwirtschaft

© alphaspirt –  
stock.adobe.com



Das **Personalmanagement** (synonym zu Personalwirtschaft) befasst sich mit dem betrieblichen Leistungsfaktor **Arbeit**. Die Prozesse des Personalmanagements sind Supportprozesse, sie tragen nicht direkt zur Wertschöpfung und Steigerung des Kundennutzens bei. Dennoch ist das Personalmanagement bedeutend für den Erfolg eines Unternehmens, denn mit dem Engagement seiner Mitarbeiter steht und fällt der Erfolg des ganzen Unternehmens.

Der in der Gallup-Studie von 2019 ermittelte Engagement-Index zeigt den Grad der emotionalen Bindung von Mitarbeitern und damit ihr Engagement und ihre Motivation bei der Arbeit an. 85 % der Mitarbeiter in deutschen Unternehmen weisen keine bzw. eine geringe emotionale Bindung auf. Dies ist kritisch zu betrachten, denn Mitarbeiter mit hoher emotionaler Bindung an ihren Arbeitgeber

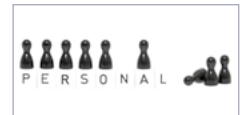


sind mit vollem Einsatz bei der Arbeit und setzen sich freiwillig für die Ziele ihres Unternehmens ein. Daher ist es entscheidend, die Mitarbeiter so zu fordern und zu fördern, dass sie mit größtmöglichem Engagement arbeiten und ihre Fähig- sowie Fertigkeiten optimal in das Unternehmen einbringen. Genau darin liegt das Hauptziel der Personalwirtschaft.

© Coloures-Pic-stock.adobe.com

**MERKE**

Das Personal ist die Gesamtheit der Arbeitnehmerinnen und -nehmer eines Unternehmens.



© blende11.photo – stock.adobe.com

Im Mittelpunkt der Personalwirtschaft stehen die Mitarbeiter, die aus verschiedenen Perspektiven betrachtet werden können:

- Mitarbeiter sind Leistungsfaktoren
- Mitarbeiter sind Kostenfaktoren
- Mitarbeiter sind Entscheidungsträger
- Mitarbeiter haben eigene Motive und Erwartungen

Die Personalwirtschaft umfasst alle mitarbeiterbezogenen Prozesse, die im Hinblick auf betriebliche Ziele erfüllt werden müssen. Personalwirtschaftliche Prozesse sind Führungsprozesse, die eine strategische Bedeutung für das Unternehmen haben.

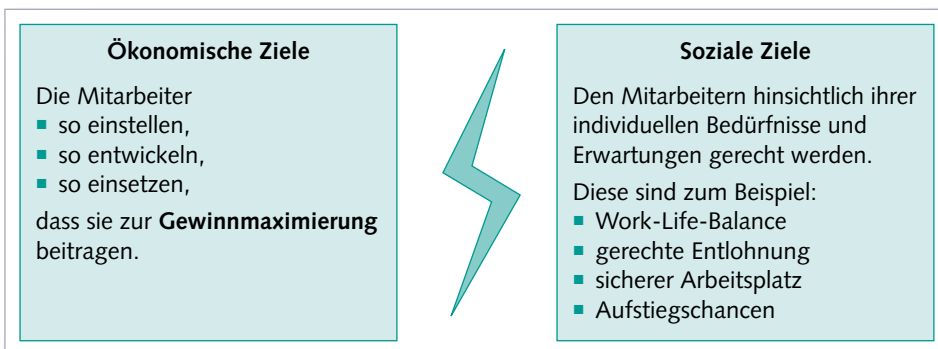


© Coloures-Pic-stock.adobe.com

Eine der **Aufgaben des Personalmanagements** besteht darin Arbeitskräfte bereitzustellen:

- in der **richtigen Zahl**
- mit der **richtigen Qualifikation**
- für den **richtigen Arbeitsplatz**
- zum **richtigen Zeitpunkt**
- zu den **günstigsten Bedingungen**
- zur **Erreichung der Unternehmensziele**

Die **Ziele des Personalwesens** lassen sich in ökonomische und soziale Ziele unterteilen. Diese stehen teilweise im Widerspruch zueinander.

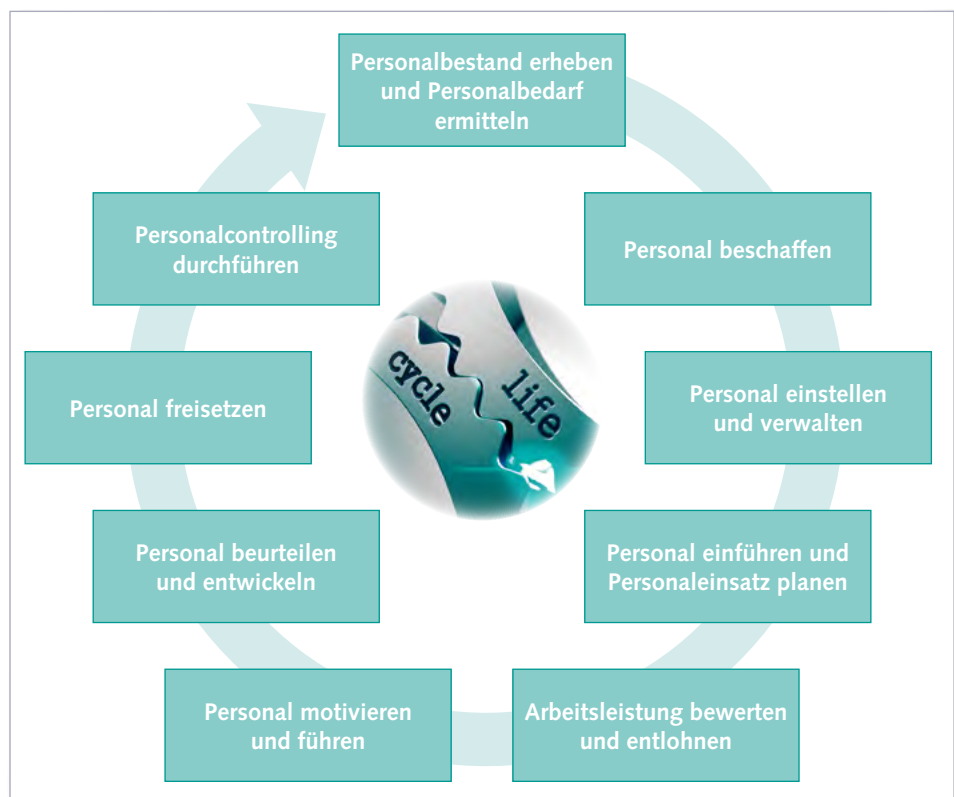


## Ziele der Personalwirtschaft

Im Praxisfall wird deutlich, dass in der Einkaufsabteilung Unzufriedenheit herrscht, da die Mitarbeiter ihren erhöhten Arbeitseinsatz nicht entsprechend gewürdigt sehen. Eine passende Entlohnung ist ihrer Ansicht nach nicht erfolgt. Da die Personalabteilung eine Art „Mittlerposition“ zwischen den ökonomischen und sozialen Zielen einnimmt, kann sie den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeiter nicht immer zu 100 % entsprechen. Die Zufriedenheit der Mitarbeiter muss stattdessen mit der Gewinnmaximierungsabsicht des Unternehmens abgewogen werden.

## 1.3 Aufgaben der Personalwirtschaft

Die Aufgaben der Personalwirtschaft sind am **Lebenszyklus des Mitarbeiters** im Unternehmen ausgerichtet, sodass sich die Aufgaben aus der folgenden Darstellung ableiten lassen:



© tashatuvango – stock.adobe.com

Zu Beginn des Prozesses wird im Bereich der **Personalplanung** der Personalbestand analysiert. Auf Grundlage dieser Erhebung kann der Personalbedarf geplant werden.

Ergibt sich ein Negativsaldo für das Unternehmen, muss **Personal beschafft** werden. Dabei wird Personal mittels unterschiedlicher Instrumente ausgewählt und eingestellt.

Bei der Einstellung neuer Mitarbeiter werden unter Berücksichtigung der gesetzlichen Bestimmungen ein Arbeitsvertrag aufgesetzt sowie die Personaldaten erfasst. Neue Mitarbeiter werden im Unternehmen **eingesetzt**, indem ihnen ihre Aufgaben zugewiesen werden und ihre Einsatzzeit bestimmt wird, wobei eine Vielzahl von Rechtsgrundlagen (z. B. Arbeitszeitgesetz, Bundesurlaubsgesetz) einzuhalten sind..



Der Arbeitseinsatz der Mitarbeiter soll **gerecht entlohnt** werden. Mithilfe der Lohn- und Gehaltsbuchhaltung wird das Entgelt jedes Mitarbeiters errechnet, gebucht und ausgezahlt.

Die **Personalführung** durchzieht den gesamten Lebenszyklus eines Mitarbeiters und hat wesentlichen Einfluss auf seine Zufriedenheit. Regelmäßige Rückmeldungen an den Mitarbeiter über **Personalbeurteilungen** sowie motivierende Faktoren sind dabei nicht zu vernachlässigen.

Im letzten Schritt des Lebenszyklus, der **Personalfreisetzung**, verlassen die Mitarbeiter auf eigenen Wunsch oder aus betrieblichen Erfordernissen das Unternehmen.

Der gesamte Lebenszyklus wird durch das **Personalcontrolling** begleitet. Die dabei erhobenen Kennzahlen dienen der Überprüfung und der Gestaltung personalwirtschaftlicher Maßnahmen.

## BEISPIEL

### Aufgaben der Personalabteilung

Unsere Auszubildende im zweiten Ausbildungsjahr ist überrascht wie viele Aufgaben in der Personalabteilungen anfallen und wie vielfältig die Arbeit ist.



Sie fragt sich, wo ihr Platz im Lebenszyklus eines Mitarbeiters im Unternehmen ist.

Dabei hat sie durch ihren Einsatz in der Personalabteilung gelernt, dass bereits vor ihrer Einstellung vieles bedacht werden musste. Im Rahmen der Personalplanung wurde ermittelt, wie viele Auszubildende benötigt und ausgebildet werden können. Das Bewerbungsgespräch, das sie durchlaufen hat, fällt in den Aufgabenbereich der Personalbeschaffung. Anschließend wurde ihr Ausbildungsvertrag aufgesetzt und unterschrieben. Ihre Ausbilderin plant im Zusammenarbeit mit den anderen Abteilungen ihren Einsatz und muss dabei dabei viele gesetzliche Grundlagen wie das Berufsbildungsgesetz oder das Bundesurlaubsgesetz berücksichtigen.

Die Ausbildung selbst stellt für die Unternehmen eine Maßnahme der Personalentwicklung da. Ziel der Brumm AG ist eigenes Personal zu qualifizieren und zu sichern. Nach dem Einsatz in jeder Abteilung erhalten die Auszubildenden ein Feedback und auch sie können ihren Einsatz bewerten. Diese Beurteilungen beeinflussen die spätere Entscheidung, ob unsere Auszubildende der Brumm AG übernommen werden.



## 1.4 Zusammenfassung und Aufgaben

### ZUSAMMENFASSUNG

### Kapitel 1.4

#### Zusammenfassung

- Die Personalwirtschaft umfasst alle personalwirtschaftlichen Prozesse, die umgesetzt werden müssen, um die ökonomischen Ziele des Unternehmens zu erfüllen.
- Hauptziel ist es, die Mitarbeiter so zu fordern und zu fördern, dass sie mit größtmöglichem Engagement arbeiten und sich optimal in das Unternehmen einbringen.
- Bei der Aufgabenerfüllung müssen neben ökonomischen Zielen des Unternehmens auch sozialen Ziele, wie z. B. die Mitarbeiterzufriedenheit gewährleistet werden.
- Die Aufgaben der Personalwirtschaft entsprechen dem unternehmensbezogenen Lebenszyklus eines Mitarbeiters.

#### AUFGABEN

---

##### Repetitive Aufgaben

- 1 Erklären Sie die ökonomischen und sozialen Zielsetzungen der Personalwirtschaft.
- 2 Stellen Sie die Aufgaben der Personalwirtschaft dar und gehen Sie dabei jeweils kurz auf die wesentlichen Inhalte ein.

##### Komplexe Fragestellung

- 1 Erörtern Sie, warum die Verfolgung der wirtschaftlichen und sozialen Ziele für die Personalabteilung eine tägliche Gratwanderung darstellt.
- 2 Zeigen Sie mögliche Zielkonflikte zwischen dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern auf.
- 3 Definieren Sie eine Rangskala von Zielen, die für Ihre persönliche Arbeitsplatzwahl wichtig ist.



# 2 Personalbedarf ermitteln

## 2.1 Praxisfall

### PRAXISFALL

In der nächsten Planungsperiode soll die Ausbringungsmenge der Brumm AG von 815.000 auf 845.000 Fahrzeuge erhöht werden. Gleichzeitig sind Rationalisierungsmaßnahmen wie der Einsatz eines neuen Roboters geplant. Die erhöhte Ausbringungsmenge und die Rationalisierungsmaßnahmen sind bei der Ermittlung des Personalbedarfs in der Produktion der Brumm AG zu berücksichtigen.

Auch in der Einkaufsabteilung scheint eine Ermittlung des Personalbedarfs notwendig. In den letzten Monaten sind dort vor allem bei der Lieferantenauswahl zahlreiche Überstunden angefallen, die sowohl auf die gute Auftragslage als auch auf die Pensionierungswelle im letzten Jahr zurückzuführen ist.

1. Wie viele Mitarbeiter werden zukünftig benötigt, um die gegenwärtigen und zukünftigen betrieblichen Aufgaben erfüllen zu können?
2. Welche Mitarbeiter werden für die anfallenden Aufgaben in der Einkaufsabteilung benötigt?



## 2.2 Personalbedarfsplanung

Aufgabe der Personalbedarfsplanung ist es zu bestimmen, wie viel Personal (**quantitative Personalbedarfsplanung**) mit welchen Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten (**qualitative Personalbedarfsplanung**) zu einem bestimmten Zeitpunkt benötigt wird.

### 2.2.1 Quantitative Personalbedarfsplanung



Der aktuelle und zukünftig prognostizierte betriebliche Absatz bildet eine wesentliche Grundlage, um zu ermitteln, wie viel Personal in Zukunft notwendig sein wird. Darüber hinaus sind bei der Personalbedarfsplanung weitere *interne und externe Einflussfaktoren* entscheidend. Die internen Faktoren werden dabei vom Unternehmen selbst bestimmt, während die externen Faktoren in der Regel nicht vom Unternehmen beeinflussbar sind.

© bluedesign – stock.adobe.com





Personalbedarfsplanung	
Interne Einflussfaktoren	Externe Einflussfaktoren
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Unternehmensstrategien und -ziele</b>, z. B. angestrebte Marktanteile, Absatzziele</li> <li>■ <b>Arbeitsorganisation</b>, z. B. Grad der Autonomisierung, Rationalisierung, Outsourcing</li> <li>■ <b>soziale Ziele</b>, z. B. Arbeitszeit- oder Urlaubsregelungen</li> <li>■ <b>Personalsituation</b>, z. B. Altersstruktur, Qualifikation der Mitarbeiter, Fluktuationsquote, Fehlzeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Entwicklung des Arbeitsmarktes</b>, z. B. Mangel an Nachwuchskräften innerhalb der Branche</li> <li>■ <b>gesamtwirtschaftliche Entwicklung</b>, z. B. konjunkturelle Lage, Veränderung von Kundenwünschen</li> <li>■ <b>arbeitsrechtliche Veränderungen</b>, z. B. Einführung des Mindestlohns, tarifvertragliche Bestimmungen</li> <li>■ <b>technischer Fortschritt</b>, z. B. Innovationen wie die Entwicklung von Automobil-Robotern, Digitalisierung</li> </ul>

Die Prognose über die Entwicklung der verschiedenen planungsrelevanten Einflussfaktoren ist mit Unsicherheiten behaftet. Daher ist eine exakte Ermittlung des Personalbedarfs nur schwer möglich. Methoden zur quantitativen Personalbedarfsplanung sind:

- Schätzverfahren
- Kennzahlenmethode
- Stellenplanmethode

### Schätzverfahren

Das Schätzverfahren ist die einfachste Methode der Personalbedarfsplanung. Sie beruht auf Schätzwerten zu den Personalbedarfen, die sich aus vergangenen Erfahrungen ergeben.

### Kennzahlenmethode



© dizfoto1973 – stock.adobe.com

Bei der Kennzahlenmethode erfolgt die Bedarfsplanung auf Basis einer messbaren Betriebskennzahl, z. B. der Produktions-/Absatzmenge oder dem Gewinn bzw. Umsatz. Voraussetzung für die Anwendung dieser Methode ist, dass zwischen der Kennzahl und dem Personalbedarf ein erkennbarer und überprüfbarer Zusammenhang besteht.

Zum Beispiel könnte aufgrund der Annahme, dass in der kommenden Planungsperiode eine Umsatzsteigerung von 10 % erwartet wird, der Bruttoperonalbedarf ermittelt werden, indem der derzeitige Personalbestand um 10 % angehoben wird. Eine weitere Möglichkeit zur Ermittlung des Bruttoperonalbedarfs auf Basis der geplanten Produktionsmenge zeigt nachfolgende Formel:

$$\text{Bruttoperonalbedarf} = \frac{\text{monatl. Bearbeitungsmenge} \cdot \text{Arbeitszeit/Stück}}{\text{durchschnittliche monatliche Arbeitszeit}} \cdot \text{Verteilzeitfaktor}$$

Der **Verteilzeitfaktor** wird auf die tatsächliche Arbeitszeit pro Stück aufgeschlagen. Dabei handelt es sich um einen Erfahrungswert, der die Verlängerung der



Arbeitszeit durch außergewöhnliche Gründe wie z. B. den Ausfall von Maschinen, Krankheit, Urlaub berücksichtigt.

**BEISPIEL**

**Kennzahlenmethode auf Basis der Produktionsmenge**

Bei der Kabelbaummontage der Brumm AG beträgt die geplante monatliche Bearbeitungsmenge 7.000 Stück. Im nächsten Monat wird eine Auftragssteigerung von 15 % erwartet. Die Arbeitszeit eines Mitarbeiters pro Kabelbaum beläuft sich auf 1,5 Stunden. Die durchschnittliche Arbeitszeit/Monat beträgt 160 Stunden. Der Verteilzeitzuschlag beläuft sich auf 10 % (Verteilzeitfaktor: 1,1). Der Personalbedarf ergibt sich wie folgt:

- 1 Schritt:** Ermittlung der Auftragssteigerung:  
 Monatliche Bearbeitungsmenge · Auftragssteigerung  
 7.000 Stück · 1,15 % = **8.050 Stück**
- 2 Schritt:** Berechnung der Bearbeitungszeit für 8.050 Stück:  
 Bearbeitungsmenge · Arbeitszeit/Stück · Verteilzeitfaktor  
 8.050 Stück · 1,5 Stunden/Stück · 1,1 = **13.282,50 Stunden**
- 3 Schritt:** Berechnung des Bruttoperonalbedarfs:  
 Ausgerechnete Bearbeitungsmenge : durchschnittliche monatliche Arbeitszeit  
 13.282,50 Stunden : 160 Stunden = **83 Mitarbeiter (gerundet)**

In Deutschland werden unter der Berücksichtigung von Urlaubszeiten etc. pro Jahr 46 Arbeitswochen je Mitarbeiter angenommen.

**Stellenplanmethode**

Der ermittelte Personalbedarf wird als **Soll-Personalbestand oder Brutto-Personalbedarf** bezeichnet. Dieser bildet zusammen mit dem **Ist-Personalbestand**, also der Anzahl der gegenwärtig vorhandenen Mitarbeiter, die Grundlage für die Stellenplanmethode.

Der Vergleich dieser beiden Größen zeigt oftmals, dass diese nicht übereinstimmen. Beispielsweise können Nachfragerückgänge zu einer **Personalüberdeckung** (Bestand > Bedarf) führen. Der Ausbau der Kapazitäten infolge von gesteigener Nachfrage hingegen führt zu einer **Personalunterdeckung** (Bestand < Bedarf).

Ergänzend zu der Bedarfsberechnung ist die voraussichtliche Entwicklung des Personalbestands von heute bis zum Eintritt einer vom Unternehmen festgelegten Planperiode (z. B. Quartal oder Jahr) zu berücksichtigen. **Personalabgänge** verringern den Personalbestand, während **Personalzugänge** den Bestand erhöhen.



© cirquedesprit – stock.adobe.com

Personalabgänge	Personalzugänge
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Erreichen der Regelaltersgrenze bzw. Vorruhestandsvereinbarungen</li> <li>■ Schwangerschaft und Elternzeit</li> <li>■ Auslaufen befristeter Arbeitsverträge</li> <li>■ freiwillige Meldung zum Wehr- oder Wehersatzdienst</li> <li>■ Versetzungen in andere Abteilungen</li> <li>■ Kündigungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Übernahme nach der Ausbildung</li> <li>■ Rückkehr aus der Elternzeit</li> <li>■ Rückkehr aus dem freiwilligen Wehr- oder Wehersatzdienst</li> <li>■ Versetzung in eine neue Abteilung</li> <li>■ bereits geplante Einstellungen</li> </ul>





Ausgehend vom Netto-Personalbedarf lassen sich personalwirtschaftliche Aufgaben wie die Personalbeschaffung

► Kap. 3

oder auch die Personalfreisetzung ableiten.

► Kap. 9

Der Soll-Ist-Vergleich sowie die Berücksichtigung der Personalbestandsveränderungen ergeben den **Netto-Personalbedarf**.

Soll-Personalbestand (Brutto-Personalbedarf)	
-	Ist-Personalbestand
=	Personalüberdeckung oder -unterdeckung
-	Personalzugänge
+	Personalabgänge
=	Netto-Personalbedarf (Personalüberdeckung oder -unterdeckung)

Das Ergebnis dieser Berechnung ist die Ausgangsgröße für konkrete Maßnahmen. Besteht eine Personalunterdeckung (Netto-Personalbedarf > 0) müssen Personalbeschaffungsmaßnahmen eingeleitet werden. Liegt eine Personalüberdeckung (Netto-Personalbedarf < 0) vor, sind Maßnahmen der Personalfreisetzung (Kündigungen) erforderlich.

In Abhängigkeit vom Ergebnis der Personalplanung werden folgende **Arten des Personalbedarfs** unterschieden:

- **Einsatzbedarf:** Personalbedarf, der ständig verfügbar sein muss, um die Unternehmensziele zu realisieren.
- **Reservebedarf:** Personalbedarf, der durch Personalausfälle entsteht, z. B. durch Urlaub, Krankheit oder Elternzeit.
- **Ersatzbedarf:** Personalbedarf, der dadurch entsteht, dass ausscheidende Mitarbeiter ersetzt werden müssen.
- **Neubedarf (Zusatzbedarf):** Personalbedarf, der durch die Schaffung neuer Stellen entsteht, z. B. bei Kapazitätsausweitungen.
- **Freistellungsbedarf:** Personalüberschuss, der aus verschiedenen Gründen abgebaut werden muss, z. B. bei Absatzschwierigkeiten oder Rationalisierungsinvestitionen.

**BEISPIEL**

**Stellenplanmethode in der Produktionsabteilung**

**§ 92 II** BetrVG

Der Arbeitgeber hat den **Betriebsrat** über die Personalplanung, insbesondere über den gegenwärtigen Bestand und künftigen Bedarf an Mitarbeitern, rechtzeitig und umfassend zu unterrichten.

Auf Basis der Kennzahlenmethode wurde für die Kabelbaummontage in der Brumm AG ein Brutto-Personalbedarf von 83 Mitarbeitern ermittelt. Der Ist-Personalbestand liegt aktuell bei 100 Mitarbeitern.

Im Bereich Kabelbaummontage in der Produktionsabteilung der Brumm AG ist der Altersdurchschnitt sehr hoch. Allein in der nächsten Planungsperiode gehen acht Mitarbeiter in den Ruhestand. Vier ältere Mitarbeiter haben sich für das Arbeitszeitmodell der Altersteilzeit entschieden und reduzieren ihre Arbeitszeit um 50 Prozent. Eine Mitarbeiterin ist schwanger und wird aufgrund von Mutterschutz und Elternzeit ausfallen. Zwei Mitarbeiter haben ihre Kündigung eingereicht und ein Mitarbeiter hat nach einer Fortbildung die Möglichkeit, in eine andere Abteilung der Brumm AG zu wechseln. Gleichzeitig werden sieben Auszubildende übernommen.

	<b>83</b>	<b>Brutto-Personalbedarf</b>
-	100	Ist-Personalbestand
=	- 17	Personalüberdeckung
-	7	Personalzugänge
+	14 (8 + 4/2 + 1 + 2 + 1)	Personalabgänge
=	- 10	Netto-Personalbedarf

Aufgrund der Rationalisierungsmaßnahmen werden bei gleichzeitiger Erhöhung der Produktionsmenge 17 Mitarbeiter weniger benötigt. Besonders die hohe Anzahl von altersbedingten Personalabgängen führen dazu, dass ein Freisetzungsbedarf von zehn Mitarbeitern besteht.

## 2.2.2 Qualitative Personalbedarfsplanung

Die qualitative Personalbedarfsplanung stellt sicher, dass die notwendigen Arbeitskräfte nicht nur in quantitativer Hinsicht, sondern auch mit den erforderlichen Qualifikationen zum richtigen Zeitpunkt zur Verfügung stehen. Wichtige Hilfsmittel hierfür sind **Anforderungsprofile** und **Stellenbeschreibungen**, welche die Grundlage für die sich anschließende Personalbeschaffung bilden.

### Anforderungsprofil

Die Erarbeitung von Anforderungsprofilen steht in engem Zusammenhang mit der Erarbeitung von Stellenbeschreibungen. Ein Anforderungsprofil sollte in jedem Unternehmen für jede Position erstellt werden. Insbesondere bei Stellenbesetzungen ist dies ein Muss.

In das Anforderungsprofil sollte nicht die Qualifikation des derzeitigen Stelleninhabers übernommen werden, sondern festgestellt werden, wer die ideale Besetzung für diese Position ist.

#### BEISPIEL

### Anforderungsprofil Einkaufs-Sachbearbeiter/m, w, d



Während in der Produktionsabteilung der Brumm AG für die kommende Planungsperiode ein Freisetzungsbedarf ermittelt wurde, besteht in der Einkaufsabteilung aufgrund der guten Auftragslage und der Pensionierungswelle eine Personallücke von drei Mitarbeitern.

© Andrey Popov – stock.adobe.com



### Anforderungsprofil: Einkaufs-Sachbearbeiter/m, w, d

- **Ausbildung:** kaufmännische Ausbildung als Bürokaufmann/-frau, alternativ als Industriekaufmann/-frau
- **Kenntnisse:**
  - Waren- und Branchenkenntnisse
  - PC-Anwenderkenntnisse (MS-Office)
  - Englischkenntnisse
- **Fähigkeiten und Fertigkeiten** (fachlich, persönlich, sozial):
  - ausgeprägtes Verhandlungsgeschick
  - gute Kommunikationsfähigkeit
  - Fähigkeit zu koordinieren und zu organisieren
  - hohe Genauigkeit beim Arbeiten
  - Bereitschaft, eigenverantwortlich zu arbeiten und die Verantwortung für einen Teilbereich im Einkauf zu übernehmen
  - Zuverlässigkeit und Belastbarkeit
- **Erfahrungen:** mehrjährige Erfahrung im Einkauf eines Industriebetriebes

### Stellenbeschreibung

Stellenbeschreibungen werden personenneutral formuliert. Sie beinhalten:

- die organisatorische Einbindung der Stelle in die Hierarchie des Unternehmens: vorgesetzte, nachgeordnete, gleichgestellte Stelle(n) sowie Stellenvertretung
- die Stellenziele und Stellenverantwortung: Befugnisse und Kompetenzen
- die Aufgaben und Anforderungen an den Stelleninhaber: Ausbildung, Fachkenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Erfahrungen

Stellenbeschreibungen vermitteln dem aktuellen bzw. zukünftigen Stelleninhaber ein klares Bild über seine Aufgabenbereiche und Entscheidungsbefugnisse. Darüber hinaus bilden sie die Basis für weitere personalwirtschaftliche Aufgaben wie die Personalbeschaffung (z. B. Entwicklung einer Stellenausschreibung) oder die Lohnbuchhaltung (z. B. für die Einstufung in die entsprechende Gehaltsklasse).

### BEISPIEL

#### Stellenbeschreibung Einkaufs-Sachbearbeiter/m, w, d

Für die zu besetzende Stelle der Einkaufs-Sachbearbeitung bei der Brumm AG könnte die Stellenbeschreibung wie folgt aussehen:

#### Stellenbezeichnung

Einkaufs-Sachbearbeiter/m, w, d

#### Stelleneinordnung

Unterstellung	Abteilungsleiter Einkauf/m, w, d
Gleichstellung	Sachbearbeiter Einkauf/m, w, d
Stellenvertretung	Sachbearbeiter Einkauf/m, w, d