

Michaela Rung-Kraus
Claudia Schulte zur Surlage

Kaufmann/Kauffrau für Büromanagement

Lerntrainer Wahlqualifikation
Modul Personalwirtschaft
- mit Übungen -

Bestell-Nr. 2311

U-Form Verlag · Hermann Ullrich GmbH & Co. KG

Deine Meinung ist uns wichtig!

Du hast Fragen, Anregungen oder Kritik zu diesem Produkt?

Das U-Form Team steht dir gerne Rede und Antwort.

Direkt auf [facebook.com/pruefungsscheck](https://www.facebook.com/pruefungsscheck)

fragen, diskutieren, stöbern und weiteres Wichtige und Wissenswerte zum Thema Ausbildung erfahren

oder einfach eine kurze E-Mail an feedback@u-form.de



1. Auflage 2016 · ISBN 978-3-95532-311-0



U-Form Verlag

Hermann Ullrich GmbH & Co. KG

Cronenberger Str. 58 | 42651 Solingen | Tel. 0212 22207-0 | Telefax 0212 208963

Internet: www.u-form.de | E-Mail: uform@u-form.de

Alle Rechte liegen beim Verlag bzw. sind der Verlagsgesellschaft Wort, Goethestraße 49, 80336 München, Telefon 089 514120, zur treuhänderischen Wahrnehmung überlassen. Damit ist jegliche Verbreitung und Vervielfältigung dieses Werkes – durch welches Medium auch immer – untersagt.

Inhalt

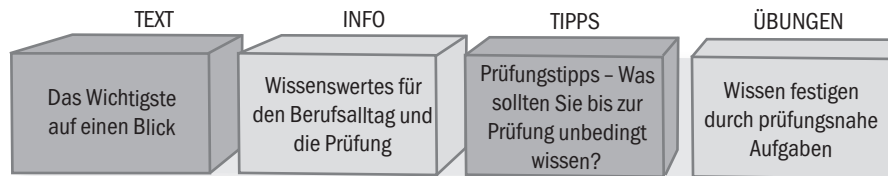
Vorwort	5	5. Personalfreisetzung	
Lernen mit Freunden	7	5.1 Beendigung von Arbeitsverhältnissen	125
Stark sein! Persönliche Kompetenzen	9	5.2 Das Arbeitszeugnis	132
1. Personalwirtschaft - Grundlagen		6. Berufsbildung und Personalentwicklung	
1.1 Die Personalwirtschaft als Funktionsbereich	10	6.1 Betriebliche Bildungsarbeit	137
1.2 Die Personalorganisation	17	6.2 Personalentwicklung	138
1.3 Rechtliche Rahmenbedingungen	22	6.3 Mitarbeiterbeurteilung und Potenzialanalyse	144
2. Personalverwaltung		6.4 Berufsausbildung	148
2.1 Datenverwaltung und Datenschutz	58	7. Gesundheit der Mitarbeiter	
2.2 Personaleinstellung	67	7.1 Gesundheitsförderung	153
2.3 Personalentlohnung	77	7.2 Handlungsfelder	155
2.4 Personalstatistik	91	7.3 Maßnahmen	156
3. Personalplanung		Anhang	160
3.1 Grundlagen	98	Abkürzungen	161
3.2 Personalbestandsplanung	100	Fremdwörterlexikon	162
3.3 Personalbedarfsplanung	103	Quellen für Gesetzestexte	163
3.4 Personaleinsatzplanung	106	Bildnachweis	164
4. Personalbeschaffung und -einführung		Lösungen	165
4.1 Personalbeschaffung	109		
4.2 Personaleinführung	121		

Hilfe, die Lernmonster kommen! Diese Horrorvorstellung kennen die meisten Schüler, wenn sie ihre Lehrbücher aufschlagen und ihnen Texte aus Kleinstbuchstaben entgegenspringen, die sie fünf Mal lesen müssen, um sie zu verstehen. Damit ist die Motivation schnell im Keller.

Die U-Form PLUS Reihe ist anders. Wir erklären Ihnen das Fachwissen und selbst komplizierte Zusammenhänge anschaulich und in einer verständlichen Sprache.

In diesem Modulheft, das als Ergänzung zum Lerntainer U-Form PLUS Kaufmann/Kauffrau für Büromanagement dient, ergänzen und vertiefen Sie Ihr Wissen für die Wahlqualifikation **Personalwirtschaft**. Wir haben den Prüfungsstoff in gut strukturierte Bausteine zerlegt, damit Sie sich Schritt für Schritt die prüfungsrelevanten Inhalte dieses Themengebietes aneignen können.

Zur Überprüfung, ob Sie alles richtig verstanden und wirklich auf dem Kasten haben, beinhaltet jedes Kapitel geeignete Übungen. Diese beziehen sich auf betriebliche Aufgaben und Abläufe aus dem Bereich der **Personalwirtschaft**. Das macht sie zu einem praxisnahen Training für das Fallbezogene Fachgespräch in der Prüfung. Mit einem Anteil von 35 Prozent hat dieses einen erheblichen Einfluss auf Ihre Endnote. Sie müssen bei dieser Prüfung zeigen, dass Sie komplexen, berufstypischen Aufgaben gewachsen sind. Laut Ausbildungsrahmenplan Abschnitt B, Nr. 6 (= Personalsachbearbeitung sowie Personalbeschaffung und -entwicklung) ergeben sich für das Fallbezogene Fachgespräch schwerpunktmäßig folgende Themen: Personalplanung (Personaleinsatz / Personalbestand / Personalbedarf), Personalbeschaffung und -versetzung, Personaleinstellung und -einführung, Personalverwaltung und -entlohnung, Personalentwicklung und -betreuung sowie Personalentlassung.



Die Qual der Wahl

Sie können für die Prüfung übrigens zwischen zwei Prüfungsarten wählen:

1. **Report-Variante:** Sie schreiben in jeder der beiden Wahlqualifikationen einen maximal dreiseitigen Report über eine durchgeführte betriebliche Fachaufgabe. Der Prüfungsausschuss legt dann zur Prüfung fest, über welche WQ die mündliche Prüfung abgehalten wird.
2. **Klassische Variante:** Sie erhalten zwei praxisbezogene Aufgaben zur Auswahl und entscheiden, welche Sie bearbeiten und dann besprechen möchten.

Die Prüfungszeit beträgt 20 Minuten – das ist zu schaffen, eine Prüfung ist kein Monster!

Viel Spaß beim Lernen wünscht Ihnen

Ihr U-Form PLUS Team.

Leichter zur Prüfung mit Jan, Lara, Anna, Erkan und Kim

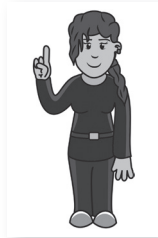
Die U-Form-PLUS –Lerngruppe - Lernen mit Freunden

Hallo liebe Auszubildende, hallo lieber Auszubildender, wir sind Jan, Lara, Anna, Erkan und Kim.



Jan

Auszubildender
Kaufmann für Büro-
management Heitz
Elektro e. K.



Lara

Auszubildende
Kauffrau für Büromana-
gement Knallbunt
GbR (Werbe- und
Eventagentur)



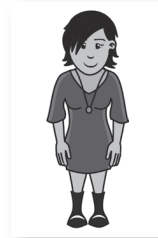
Anna

Auszubildende
Kauffrau für Büromana-
gement Nett und
Weber GmbH & Co.
KG (Web & Network
Solutions)



Erkan

Auszubildender Kauf-
mann für Büromana-
gement Bussberg
Büromöbel GmbH



Kim

Auszubildende
Kauffrau für Büro-
management Tentor
Steel AG

Wir haben Dich schon im U-Form Lerntainer PLUS und auf den Lernkarten PLUS begleitet. Jetzt starten wir gemeinsam durch zum Endspurt. Der zweite Teil der Abschlussprüfung naht und mit ihm die mündliche Prüfung auf der Basis einer der Wahlqualifikationen. Wir haben für Dich wieder zahlreiche Tipps gesammelt und berichten darüber hinaus von einigen Herausforderungen, die wir selbst während unserer Ausbildung gemeistert haben.

Mit der Entscheidung für eine Wahlqualifikation hast Du Dich dazu entschieden, in diesem Fachgebiet ein Profi zu werden. Wir möchten Dich auf diesem Weg begleiten und Dich hierbei unterstützen.

Alle Personen, Unternehmen und Handlungen im Text sind frei erfunden. Eventuelle Ähnlichkeiten mit realen Personen sind rein zufällig.

Die IHK verlangt, genau wie unser Berufsalltag, dass wir selbstständig arbeiten und komplexe, das heißt mehrschichtige und umfangreiche Aufgaben lösen. Gar nicht so leicht, das alles hinzukriegen, aber mit dem Wissen und den Übungen aus diesem Modulheft haben wir die Chance, es zu schaffen. Fleiß gehört natürlich auch dazu.

Wir drücken Dir die Daumen!

Jan, Lara, Anna, Ekan und Kim

Fit für den Berufsalltag!

Die Personalwirtschaft erfordert – wie jeder andere Unternehmensbereich auch – ein hohes Maß an fachlichen und sozialen Kompetenzen.

Selbstsicherheit	sich selbst vertrauen • selbstsicher auftreten • Wünsche und Bedürfnisse aussprechen
Entscheidungsfähigkeit	Alternativen abwägen • schnell und ohne Zweifel Entscheidungen treffen
Eigeninitiative	aus eigenem Antrieb heraus handeln • etwas selbst in die Hand nehmen
Selbstmanagement	seine Zukunft gestalten • Ziele setzen • Arbeitsalltag planen und sich selbst organisieren
Stressbewältigung	gelassen reagieren • Probleme lösen • sich nicht unter Druck setzen
Handlungskompetenz	Fachwissen anwenden • Methoden einsetzen • sozial angemessen verhalten
Zielstrebigkeit	Ziele festlegen • Ziele fokussieren
Ordnung	Ordnungssysteme schaffen • Chaos verhindern • Überblick behalten
Kommunikationsstärke	sich gut verständigen können • andere überzeugen • Konflikte lösen
Krisenmanagement	Tiefen & Krisen bewältigen • nach Rückschlägen mit Freude weitermachen • nicht aufgeben
Persönlichkeitsanalyse	sich seiner Eigenschaften bewusst sein • sich akzeptieren • das Beste aus sich herausholen
Zeitmanagement	Arbeitsabläufe planen und priorisieren • Puffer und Pausen einrechnen

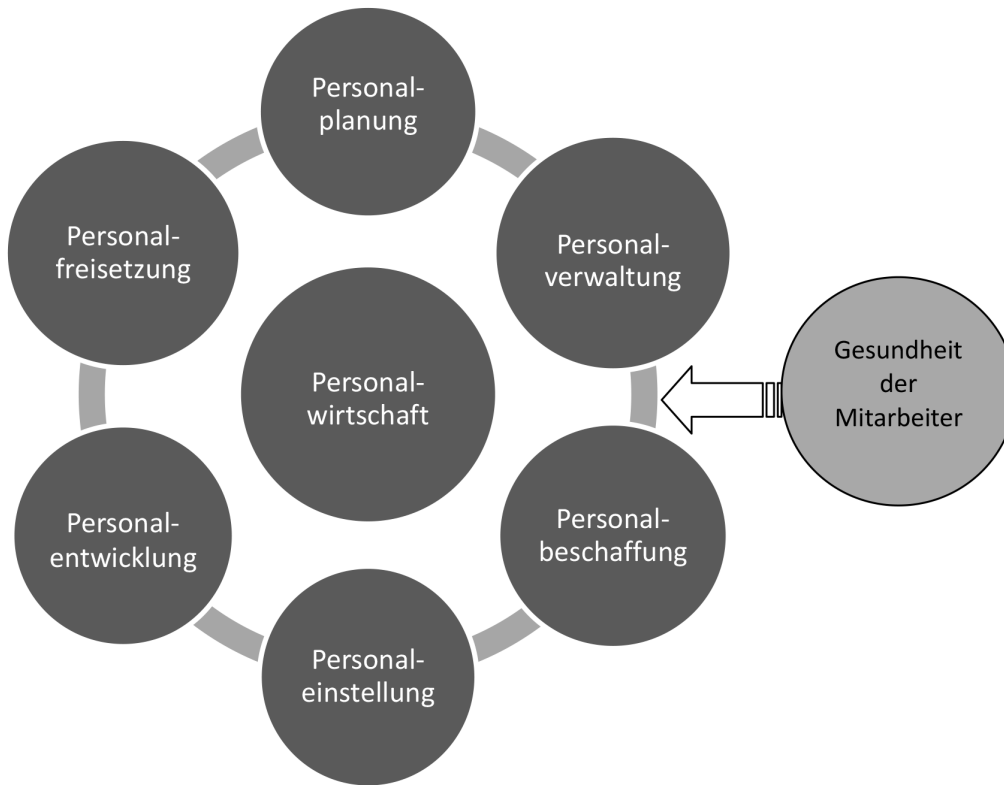
Die Personalwirtschaft – ein Teil des Ganzen

Die Personalwirtschaft ist die betriebliche Funktion in einem Unternehmen, die mit dem Aufgabenbereich rund um das Personal in Verbindung steht. Dabei geht es in erster Linie um Planungs- und Verwaltungstätigkeiten, aber auch darum, sich um die in einem Unternehmen beschäftigten Menschen angemessen zu kümmern; und zwar so, dass sie gerecht bezahlt werden, sich stetig weiterentwickeln können und fit und gesund bleiben.

Zwei Seiten der Medaille

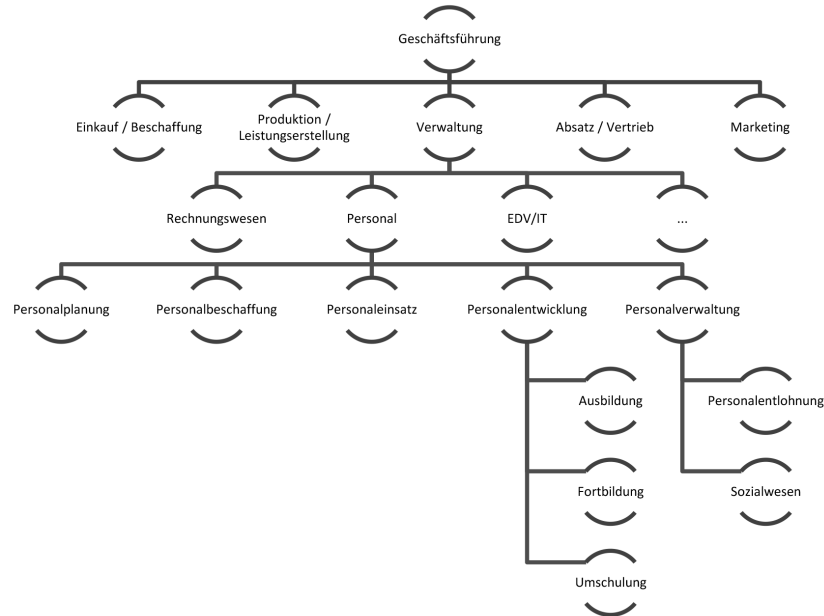
In der Personalarbeit müssen stets zweierlei Interessen berücksichtigt werden: die der Unternehmen, für die das Personal tätig ist; und die des Personals, das eine Leistung für das Unternehmen erbringt. Nur wenn sich beide Seiten richtig und angemessen verhalten, sind alle zufrieden – eine wesentliche Voraussetzung für eine lange und gute Beziehung zwischen Unternehmen und dem hierfür tätigen Personal.

Zur Personalwirtschaft gehören im Großen und Ganzen die klassischen Themenbereiche Personalplanung, Personalverwaltung, Personalbeschaffung, Personaleinstellung, Personalentwicklung und Personalfreisetzung. Hinzu gesellt sich ein weiteres, heute als sehr wichtig angesehenes Thema: die Gesundheit der Mitarbeiter.



Ein Teil des Ganzen

Häufig ist die Personalwirtschaft dem Verwaltungsbereich unterstellt, jedoch mitunter auch nebengeordnet. Sie kann auch der Geschäftsführung direkt unterstellt sein. Je nach Organisationsstruktur sind auf den verschiedenen Ebenen unterschiedliche Funktionsbereiche eingegliedert. Hier ein Beispiel (von vielen Möglichkeiten):



Welche Ziele verfolgt die Personalwirtschaft?

Damit ein Unternehmen seine übergeordneten Ziele verfolgen kann (z. B. Gewinn, Wettbewerbsfähigkeit, Wachstum etc.), ist es auf den Produktionsfaktor Arbeit angewiesen. Dieser muss optimal eingesetzt werden; was bedeutet, dass sichergestellt werden muss, dass stets genügend qualifizierte und motivierte Mitarbeiter zur Erledigung der Aufgaben im Unternehmen zur Verfügung stehen.

Um dies zu gewährleisten, müssen die Mitarbeiter verwaltet (Personalverwaltung), richtig eingesetzt (Personalplanung und -einsatz) bzw. eingestellt, rechtzeitig und angemessen bezahlt (Personalentlohnung) oder in geeignetem Maße gefördert und geschult werden (Personalentwicklung).

Außerdem kommt es darauf an, die Mitarbeiter richtig zu lenken und zu führen. Diese Aufgabe obliegt ähnlich wie die Personalförderung durch Coaching und Mentoring in der Regel den Führungskräften oder wird von leitenden oder hochkompetenten Angestellten übernommen. Alle anderen Bereiche werden grundsätzlich delegiert oder liegen in der Verantwortung von speziell hierfür eingestellten Mitarbeitern. Zu diesen gehören unter anderem Kaufleute für Büromanagement, die sich für die Wahlqualifikation Personalwirtschaft entschieden haben.

Neben wirtschaftlichen verfolgt die Personalwirtschaft auch **soziale** Ziele, wie z. B. die Sicherung von Arbeitsplätzen, die Schaffung einer menschenfreundlichen Arbeitsumgebung und Gerechtigkeit bei der Entlohnung. Zunehmend rückt auch das Interesse an der **Gesundheitsförderung von Mitarbeitern** immer stärker in den Vordergrund.

Was ist zu tun? Aufgabenbereiche der Personalwirtschaft

Im Personalwesen eines Unternehmens fallen ganz viele verschiedene Aufgaben an – eine Herausforderung, der sich Kaufleute für Büromanagement mit der Wahlqualifikation Personalwirtschaft stellen müssen; schließlich hat man es hier mit Menschen und nicht mit irgendwelchen leblosen Dingen zu tun: dies erfordert eine hohes Maß an Sensibilität und Einfühlungsvermögen, hinzu kommt eine Vielzahl an fachlichen Qualifikationen, die im Bereich der Personalwirtschaft erforderlich sind. Und das alles gehört dazu:

Personalplanung: Zu dieser gehören die Personalbestandsplanung, Personalbedarfsplanung, Personaleinsatzplanung, Personalveränderungsplanung, die Personalentwicklungsplanung und die Personalkostenplanung.

Personaleinsatz: Dieser Bereich beschäftigt sich mit den Gebieten Arbeitsplatz, Arbeitszeit sowie Arbeitsort.

Personalbeschaffung: Bei dieser geht es um Themenbereiche wie die Personalanforderungen oder die Personalsuche (z. B. interne und externe Beschaffung, Bewerbungsverfahren und Bewerberauswahl).

Personaleinstellung: Hier geht es um Arbeitsverträge und die Personaleinführung.

Personalverwaltung: Hier sind die Tätigkeitsschwerpunkte Meldungen, ggf. Kündigungen und Versetzungen, allgemeine Korrespondenz sowie die Datenverwaltung, das heißt zum Beispiel die Erfassung von Personalstammdaten, das Führen von Personalakten und -karteien etc.

Personalentlohnung: Hierzu gehören die Lohnfindung, die Abrechnung sowie die Auszahlung von Löhnen und Gehältern, auch die Festlegung der Lohnformen sowie die Ermittlung der Entgelthöhe sowie der Sozialleistungen.

Personalfreistellung / -freisetzung: Hier geht es um die Beendigung von Arbeitsverhältnissen, das heißt z. B. um Aufhebungsverträge oder um Kündigungen, ebenso um die Ausstellung von Arbeitszeugnissen und die Bereitstellung von Unterlagen, die einem Mitarbeiter nach seiner Entlassung ausgehändigt werden müssen.

Personalentwicklung: Darunter versteht man die Mitarbeiterförderung (Coaching, Mentoring) und Mitarbeiterbildung (Ausbildung, Fortbildung, Umschulung).

Personalführung: Hierbei geht es um Führungsstile, Führungstechniken, Führungsmodelle und Führungsmittel (in der Regel den Vorgesetzten vorbehalten, jedoch mitunter auch im Kollegenkreis wichtig).

Einleitung

Kleines Lexikon der Personalwirtschaft

Personalwesen: Umsetzung personalwirtschaftlicher Aufgaben in der Betriebsorganisation eines Unternehmens (z. B. durch die Personalabteilung – wenn vorhanden)

Personalverwaltung: Funktionsbereich der Personalarbeit, die verwaltende Aufgaben übernimmt (z. B. Meldungen, Lohn- und Gehaltsabrechnungen, Abrechnungen, Korrespondenz, Datenverwaltung)

Personalpolitik: Grundsätze und Leitlinien eines Unternehmens, die mit dem Personal in Verbindung stehen (z. B. Vorschlagswesen, Entlohnungsformen etc.)

Personalcontrolling: Durchführung und Kontrolle umfassender Personalplanungen und Personalsteuerung zur Erreichung wirtschaftlicher Ziele (Kostensenkung, Erhöhung der Produktivität, Qualitätsmanagement)

Personalführung: Umgang der Vorgesetzten mit Mitarbeitern mithilfe von Führungsmethoden zum Erreichen bestimmter Unternehmensziele

Personalorganisation: Organisation des Personalwesens in einem Unternehmen (Organigramme, Stellenpläne)

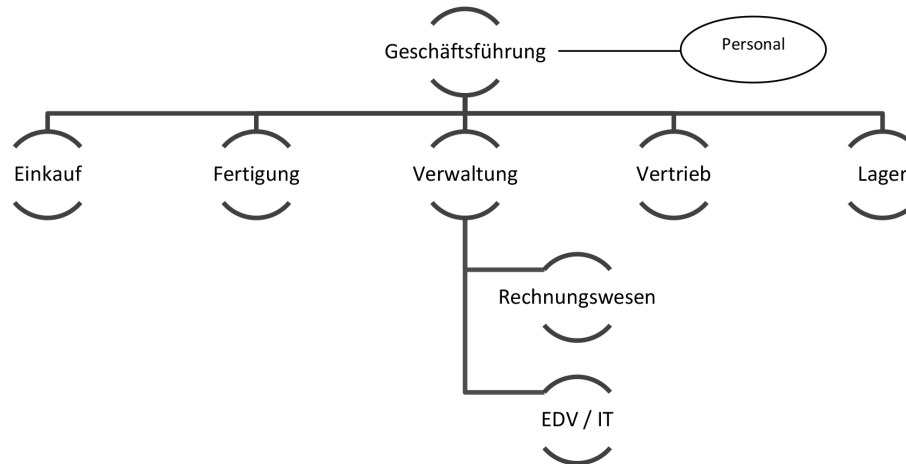
Personalmarketing: Manchmal mit Personalbeschaffung gleichgesetzt; doch in der Regel weiter gefasst. Es geht um eine adressatengerechte, umfassende und auf die Bedürfnisse von potenziellen Bewerbern ausgerichtete Personalbeschaffung und gleichzeitig um eine Darstellung des Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber.

Personalmanagement: Auch als Human Resource Management bezeichnet. Das Personalmanagement (PM) umfasst sämtliche Maßnahmen, Instrumente und Planungen im Hinblick auf die gesamte Mitarbeiterschaft eines Unternehmens unter besonderer Berücksichtigung der Unternehmensziele und der Unternehmensphilosophie.

ÜBUNG 1 Personalorganisation

Erkan ist Auszubildender der Firma Bussberg Büromöbel GmbH. Das Unternehmen ist in den letzten Jahren stark gewachsen, weshalb auch im Personalwesen eine Reorganisation fällig wird. Erkan soll hierfür ein Modell entwickeln, das für die Bussberg GmbH geeignet sein könnte und das die Konflikte, die zunehmend zwischen der Geschäftsleitung und der Personalabtsstelle vorherrschen, beseitigt. Das zurzeit gültige Organigramm zur Aufbauorganisation der Bussberg GmbH soll hierzu modifiziert werden.

Erarbeiten Sie einen Vorschlag, wie eine sinnvolle Modifikation aussehen könnte. Erläutern Sie in einem halbseitigen DIN-A 4-Text, welche Änderungen Sie vorgenommen haben. Begründen Sie Ihren Vorschlag und erklären Sie, welche Vorteile mit der neuen Personalorganisation verbunden sind. Gehen Sie aber auch auf mögliche Schwächen ein.



Tipp von Erkan

Dieses Thema eignet sich auch sehr gut für einen Report: Die Reorganisierung der Unternehmensstruktur im Hinblick auf die Eingliederung des Personalwesens zur Verbesserung der Personalarbeit.

Vertrag ist Vertrag!

Betriebsvereinbarungen sind Verträge zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat. Durch sie werden Regelungen getroffen, die für einen Betrieb gelten und durch die Tarifverträge individuell angepasst werden. Betriebsvereinbarungen müssen schriftlich formuliert und von beiden Seiten unterschrieben werden. Außerdem müssen Betriebsvereinbarungen im Betrieb allen zugänglich gemacht werden, sodass sich jeder Mitarbeiter hierüber informieren kann.

Freiwillig oder gezwungen?

Man unterscheidet zwischen **erzwingbaren** und **freiwilligen Betriebsvereinbarungen**:

Erzwingbar sind Betriebsvereinbarungen dann, wenn es um Sachverhalte geht, bei denen der Betriebsrat Mitbestimmungsrecht hat. Hier geht es um soziale Angelegenheiten (vgl. § 87 BetrVG) und um die wirtschaftliche Mitbestimmung (vgl. § 112 a BetrVG). Konkrete Beispiele hierfür sind:

- Betriebsordnung und Arbeitnehmerverhalten
- Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit inklusive der Pausen
- Arbeitszeitverteilung auf die Wochentage, betriebliche Lohngestaltung
- Richtlinien des betrieblichen Vorschlagswesens
- Sozialplan bei Betriebsänderungen und Personalabbau

Und wenn sich die Seiten nicht einig sind, kann bei Unstimmigkeiten eine Einigungsstelle eingerichtet werden.

Freiwillige Betriebsvereinbarungen beziehen sich auf alle möglichen Angelegenheiten, so zum Beispiel auf Maßnahmen zur Verhütung von Arbeitsunfällen, Gesundheitsschutz etc. Wichtig hierbei ist: Gesetzliche und tarifliche Regelungen können nicht Gegenstand von Betriebsvereinbarungen sein, außer der Tarifvertrag lässt solche explizit (= ausdrücklich) zu.

Was hat Vorrang?

Grundsätzlich der Tarifvertrag vor dem Individualarbeitsvertrag. Sind in den Arbeitsverträgen jedoch bessere Bedingungen vereinbart, gelten diese, da hier das **Günstigkeitsprinzip** zum Tragen kommt. Gleiches gilt für das Verhältnis Betriebsvereinbarung und Individualarbeitsvertrag.

ÜBUNG 5 Schwerbehinderte Personen

Die Nett und Weber GmbH & Co. KG hat mittlerweile mehr als 16 Arbeitsplätze zu vergeben. Damit kommt sie in die Pflicht, auch schwerbehinderte Personen zu beschäftigen. Anna wird von ihrem Vorgesetzten gebeten, die wesentlichen Bedingungen, die sich für die Nett und Weber GmbH & Co. KG ergeben, zusammenzutragen. Helfen Sie ihr dabei, indem Sie folgende Fragen beantworten:

- a) Welches Gesetz gibt Anna Auskunft?
- b) Wer gilt demnach als schwerbehindert?
- c) Kann ein Arbeitgeber gezwungen werden, eine schwerbehinderte Person einzustellen?
- d) Welche Regelungen in Bezug auf Urlaub und Mehrarbeit gelten für schwerbehinderte Personen?
- e) Mit welchem Amt muss ein Arbeitgeber zusammenarbeiten, wenn er schwerbehinderte Personen beschäftigt?

Leistung muss bezahlt werden

Alle Beschäftigten, die für ein Unternehmen arbeiten, haben das Recht, angemessen und pünktlich bezahlt zu werden. Aus diesem Grunde müssen Arbeitgeber nicht nur für eine gerechte Lohnfindung, sondern auch für eine zeitgerechte Entgeltabrechnung Sorge tragen.

Was hierbei gerecht ist, wird sehr unterschiedlich empfunden und hängt in hohem Maße von der Stelle, den Tätigkeiten und den Kompetenzen, aber auch von der schulischen oder beruflichen Bildung eines jeden Mitarbeiters bzw. einer jeden Mitarbeiterin ab. Auch soziale Gesichtspunkte spielen eine Rolle (z. B. Alter, Familienstand, Kinder etc.), ebenso wie auch leistungsbezogene Merkmale (z. B. Leistungslohn, s. u.) häufig mit berücksichtigt werden.

Lohn- bzw. Entgeltformen

Es gibt grundsätzlich **zwei verschiedene Lohnformen**: den **Zeitlohn** und den **Leistungslohn**, der wiederum in Akkordlohn und Prämienlohn unterschieden werden kann. Ergänzend können Löhne wie z. B. Zulagen, Gratifikationen und sonstige Zuwendungen ausgezahlt werden. Hier ein Überblick über die möglichen Varianten der Entlohnung, die bei der Entgeltabrechnung berücksichtigt werden müssen.

Zeitlohn: Bezahlt wird für die Dauer der Arbeit (Stunden, Tage, Wochen, Monate)

Leistungslohn: Bezahlt wird nach Leistung (z. B. je mehr, desto mehr = Akkordlohn); neben einem leistungsunabhängigen Grundlohn, der nicht unter dem Tariflohn liegen darf, werden zusätzlich Prämien ausbezahlt, je nach Menge, Qualität oder Ersparnis für das Unternehmen.

Zulagen und Zuschläge: Geldleistungen für besondere, auch schwere oder ungünstige Arbeitsumstände (z. B. Nachzuschlag, Zuschlag für Sonn- und Feiertagsarbeit, Erschwerniszulagen, Sozialzulagen für Kinder etc.)

Sonstige Bezüge: Damit sind Sondervergütungen gemeint. Diese können einmalig ausbezahlt werden (Geldleistungen, z. B. Bonuszahlung aufgrund guter Arbeit Mietzuschuss, ...; Sachbezüge, z. B. Kfz-Bereitstellung, Unterkunft, Verpflegung, ...). Sie können auch mehrmalig vergütet werden (z. B. zu bestimmten Anlässen wie Weihnachtsgeld, Urlaubsgeld, ...). In der Regel sind dies freiwillige Leistungen, es sei denn, sie sind im Arbeitsvertrag oder der Betriebsvereinbarung enthalten bzw. tarifvertraglich geregelt.

INFO

Lohn bzw. Gehalt sind grundsätzlich beides Begriffe für **Arbeitsentgelte**, die Arbeitnehmern für ihre Leistung / Tätigkeit zustehen. Von **Lohn** wird häufig gesprochen, wenn auf Stundenbasis abgerechnet wird und das Monatsentgelt je nach geleisteten Arbeitsstunden variiert. Mit **Gehalt** hingegen wird grundsätzlich eine feste Summe bezeichnet, die aufgrund der vereinbarten Arbeitsstunden jeden Monat in gleicher Höhe ausbezahlt wird. Das Arbeitsentgelt in Form von Lohn oder Gehalt wird – unter Berücksichtigung der gesetzlichen Regelungen zum Mindestlohn – zwischen dem Arbeitgeber und dem Arbeitnehmer **frei verhandelt** und im Arbeitsvertrag schriftlich festgelegt.

Gut geplant ist halb gewonnen!

Dies gilt auch für die Personalplanung, die Teil der Unternehmensplanung ist und mit vielen verschiedenen Funktionsbereichen eines Unternehmens in Abhängigkeit steht. So ist sie stark mit der Absatzplanung, aber auch mit der Finanzplanung und mit der Produktionsplanung verbunden. Denn: Wie viele Mitarbeiter eingesetzt werden (können) und müssen, hängt in starkem Maße davon ab, wie viel produziert und abgesetzt werden soll und welche Kosten hierfür anfallen dürfen.

In der Personalplanung unterscheidet man im Großen und Ganzen folgende Hauptbereiche:

- Personalbestandsplanung
- Personalbedarfsplanung
- Personaleinsatzplanung

Auch die *Personalentwicklungsplanung*, bei der es um die Planung von Personalentwicklungsmaßnahmen geht, sowie die *Personalveränderungsplanung*, bei der Personalfreistellungen oder -freisetzungen (z. B. Kündigungen) im Vordergrund stehen, ebenso wie die *Personalkostenplanung* oder die *Personaleinführungsplanung* werden im Zuge der Personalplanung bearbeitet.

Personalbestands- und Personalbedarfsplanung sind eng miteinander verwoben, geht es doch darum, ausgehend vom Personalbestand den Personalbedarf zu ermitteln, um sicherzustellen, dass jederzeit genügend qualifizierte Mitarbeiter zur Bewältigung der Aufgaben im Unternehmen zur Verfügung stehen.

An Ort und Stelle

Ziel der Personalplanung ist es also, das Personal in einem Unternehmen in der erforderlichen Zahl, mit den erforderlichen Qualifikationen, zum richtigen Zeitpunkt und am richtigen Ort zur Verfügung zu stellen.

Ohne **vorausschauende Planung** wären diese Ziele nicht zu erreichen. Sie sorgt dafür, dass die entsprechenden Maßnahmen rechtzeitig vorbereitet und umgesetzt werden können.

Zu unterscheiden sind die **quantitative** und die **qualitative Personalplanung**: Bei der quantitativen geht es um die mengenmäßige Ermittlung des Personals, bei der qualitativen um die Qualifikationserfordernisse. Folgende Instrumente stehen innerhalb der Personalplanung zur Verfügung:

Quantitative Personalplanung

- Ermittlung des Bruttoperpersonalbedarfs
- Ermittlung des Nettopersonalbedarfs
- Stellenpläne
- Stellenbesetzungspläne
- Personalstatistiken
- Personalinformationssysteme

Qualitative Personalplanung

- Stellenbeschreibung
- Anforderungsprofile
- Eignungsprofile
- Leistungsbeurteilung / Mitarbeiterbeurteilung
- Potenzialanalyse
- Personalakte

Personalbestand

aktueller Personalbestand • zukünftiger Personalbestand

Jetzt und in Zukunft

Bei der Personalbestandsplanung wird ermittelt, wie viele Mitarbeiter dem Unternehmen aktuell oder zukünftig, also zum Beispiel in einem Monat, einem Jahr oder zum Zeitpunkt x zur Verfügung stehen. Man unterscheidet den **aktuellen** und den **zukünftigen** Personalbestand.

Aktueller Personalbestand

Der aktuelle Personalbestand umfasst die gegenwärtig beschäftigten Mitarbeiter. Er entspricht also dem **Ist-Bestand**.

Zukünftiger (= voraussichtlicher) Personalbestand

Um den zukünftigen Personalbestand zu ermitteln, müssen die gegenwärtig beschäftigten Mitarbeiter sowie die Zugänge und Abgänge innerhalb eines Zeitraumes betrachtet werden, Versetzungen und Beförderungen eingeschlossen. Die Rechnung lautet wie folgt:

Tipp von Erkan

Merke Dir unbedingt, wie man den zukünftigen Personalbestand berechnet und welche Positionen bei den Zu- und Abgängen zu berücksichtigen sind. Im Bereich der Personalplanung ist dies eine sehr häufig gestellte Prüfungsfrage.

aktueller Personalbestand

– voraussichtliche Abgänge

(z. B. aufgrund von Ruhestand / Rente, Kündigungen, Beförderungen / Versetzungen, Fort- und Weiterbildung, Ende der Ausbildung von Auszubildenden, Nicht-Übernahme von Auszubildenden)

+ voraussichtliche Zugänge (z. B. Neueinstellung, Beförderungen / Versetzungen, Übernahme von Auszubildenden)

= zukünftiger Personalbestand

ÜBUNG 15: Personalbestandsplanung

Erkan unterstützt seine Vorgesetzte in der Bussberg Büromöbel GmbH bei der Personalplanung. Das Unternehmen hat einen Umsatzzuwachs von 8 % gegenüber dem Vorjahr zu verzeichnen. Für das nächste Jahr werden weitere 10 % erwartet. Aufgrund der steigenden Nachfrage ist die Bussberg GmbH auf eine zuverlässige Personalbestands- und -bedarfsplanung angewiesen. Es soll sichergestellt werden, dass sowohl in qualitativer als auch quantitativer Hinsicht ausreichend Arbeitskräfte zur Verfügung stehen. Das Unternehmen verfügt derzeit (Stand: 30.04.) über 80 Vollzeitarbeitsplätze, 5 neue Stellen sind geplant (Planstellen), 2 Personen gehen Ende des Jahres in den Ruhestand, eine Mitarbeiterin kehrt am 01.07. aus der Elternzeit zurück. Eine andere geht ab dem 24.10. in den Mutterschutz. Ein Mitarbeiter, der Teilzeit (1/2 Stelle) beschäftigt ist, hat zum 01.11. fristgerecht gekündigt. Ein Mitarbeiter und eine Mitarbeiterin sind versetzt worden und werden ab 01.08. eine andere Stelle besetzen als ihre jetzige.

- a) Zunächst soll Erkan den Personalbestand zum 30.04. ermitteln. Helfen Sie ihm dabei!
- b) Anschließend soll Erkan den Personalbestand zum 31.12. ermitteln. Dafür verwendet er die Methode der Abgangs- und Zugangsrechnung, bei der die verschiedenen Arten von Zu- und Abgängen möglichst differenziert aufgeführt werden. Was trägt Erkan in die Tabelle ein und welche Werte erhält er?

(Tabelle auf der nächsten Seite)

3. Personalplanung

3.2 Personalbestandsplanung

Personalbestand

aktueller Personalbestand • zukünftiger Personalbestand

Fortsetzung von Übung 15

Zu- und Abgänge	Zeitraum 30.06. bis 31.12.2016
Bestand	
Abgänge	
Pensionierung	
Fortbildung	
Versetzung	
Kündigung AG	
Kündigung AN	
Tod	
Mutterschutz / Elternzeit	
Ende Ausbildung	
Sonstige	
= Summe Abgänge	
Zugänge	
Neueinstellung	
Versetzungen	
Ende Mutterschutz / Elternzeit	
Übernahme von Auszubildenden	
Sonstige	
= Summe Zugänge	
Bestand zum 31.12.2016	

INFO

Themen rund um die Einführung oder die Verbesserung der Personalplanung in einem Unternehmen sind geeignete Themen für einen Report. Wichtige Inhalte (und Gliederungspunkte) hierfür können den Texten und den Übungen entnommen werden.